

318502

DECT ET ROCT



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

15

2.51

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Con Estudios Incorporados a la

Universidad Nacional Autónoma de México

1986 - 1991

"LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION HUMANA EN UNA
EMPRESA PRIVADA"

T E S I S

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

LOYO GIL GABRIELA

Asesor de Tesis:

Lio. Ana Elena Dorantes de González

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1993



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

INTRODUCCION

CAPITULO I.

1. ANTECEDENTES DE LA MOTIVACION.....	4
2. DESARROLLO DE LA MOTIVACION EN EL SIGLO XX	10
2.1 Diversos enfoques de la motivación	10
2.1. Teorías principales de la motivación	17
3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO MOTIVADO	24
4. NATURALEZA DE LA MOTIVACION Y SU RELACION CON FACTORES IMPORTANTES DE LA CONDUCTA	26

CAPITULO II.

1. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES	33
2. PRINCIPALES ESCUELAS EN EL AMBITO EMPRESARIAL	35

CAPITULO III.

1. LA EMPRESA	40
2. PLANES MOTIVACIONALES APLICADOS GENERALMENTE EN UNA EMPRESA PRIVADA.....	49

CAPITULO IV.

1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	62
2. INVESTIGACION DE CAMPO	65
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES.....	137
BIBLIOGRAFIA	139
ANEXOS	144

INTRODUCCION

Como sabemos, una gran preocupación de las empresas es obtener una mayor productividad y eficiencia por parte del personal con que cuenta, con el objeto de lograr la maximización de utilidades y la minimización de costos y recursos.

Se considera además que para poder obtener los resultados anteriores es necesario que uno de los elementos, quizá el más importante con el que cuentan las organizaciones, que es el humano, satisfaga sino todas, al menos una parte importante de las necesidades que supuestamente debe cubrir con el desempeño de sus labores. Sin embargo, es importante mencionar que estas necesidades varían de un individuo a otro, como consecuencia de diversos factores tanto ambientales, como psicológicos y fisiológicos. Por esta razón, en este estudio se ha elegido únicamente a una parte del personal de la organización, el operativo, que es desde mi punto de vista el que mayor motivación y atención requiere y al que desafortunadamente muchas empresas no brindan la importancia necesaria.

Por lo ya expuesto, se puede afirmar que la motivación tiene un papel determinante dentro de cualquier organización. Actualmente a la gente ya no sólo le interesa obtener dinero, ya que se ha dado cuenta que como ser humano requiere de muchos otros factores que debe satisfacer y que también son importantes tanto en su desarrollo profesional como personal, ejemplos de esto pueden ser, el hecho de sentirse querido, respetado, ser reconocido por sus compañeros y superiores, participar en eventos recreativos, culturales, deportivos, etc.

El papel de la motivación es principalmente ser un retroalimentador de la conducta del trabajador, porque el trabajador que se encuentra bien motivado en el desempeño de su labor, responde adecuadamente colaborando con la organización.

La presente investigación, ha pretendido determinar el grado de importancia y consecuencias de la motivación brindada en tres concesionarias de la industria automotriz, a su personal operativo para el desempeño eficiente de su labor.

Lo anterior se llevó a cabo mediante una investigación de campo, en la cual se trató de determinar qué tipo de motivación se brinda actualmente al personal en las empresas privadas, qué efectos produce en él; y en general, descubrir cuál es el sentir de los empleados en la organización.

Por medio del análisis de los resultados de este estudio, se pretendió establecer el tipo de motivación, así como las técnicas más adecuadas para el personal operativo de esta organización. Esto no quiere decir que las respuestas brindadas sean las únicas; la idea básicamente fue poder contribuir con las organizaciones, siendo una herramienta más de apoyo con la que se puedan detectar soluciones de problemas que se presenten en la práctica con el personal.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA MOTIVACION

HEDONISMO CONTRA IDEALISMO

El hedonismo, introducido por Demócrito y desarrollado por Epicuro y sus discípulos, ha tenido una extraordinaria vigencia en la historia del pensamiento, y aún hoy tiene un papel fundamental en la teoría de la motivación.

" La concepción hedonística establece que el motivo último, razón de ser o finalidad del comportamiento humano es la búsqueda del placer, alcanzar satisfacción o evitar el dolor. El hombre consigue este estado de felicidad cuando logra alcanzar los objetivos que se ha propuesto o satisface las necesidades que siente ". (1)

(1) Fraisse Paul, "Motivación y personalidad" Buenos Aires, Paidós 1973.

De acuerdo con lo anterior, el estudio de los motivos humanos puede plantearse desde dos puntos de vista :

a) El primero centra su atención en las necesidades de la persona. Este enfoque, que arranca de la teoría evolucionista, establece que el comportamiento humano se materializa en acciones encaminadas a satisfacer las necesidades sentidas por el organismo. Por tanto, la finalidad del comportamiento es la satisfacción de las necesidades. Así pues, las necesidades constituyen los motivos en los que se basa la acción, pudiéndose establecer así el proceso motivacional :

Deficiencia o			Satisfacción	
sensación de	----->	Comportamiento	----->	de la
carencia				necesidad

El sentimiento de insatisfacción de una necesidad dirige el comportamiento y lo activa hacia su satisfacción. Dichos sentimientos de carencia pueden referirse tanto a aspectos fisiológicos (sed, hambre) como psicológicos (falta de amistades, de desarrollo personal, etc.). Estamos pues, ante una motivación por deficiencia.

b) El segundo centra su atención en los objetivos de las personas. En este caso, será el deseo de alcanzar un determinado objetivo o meta, el motivo o finalidad del comportamiento. Se supone que la persona se sentirá satisfecha cuando lo logre.

Estos dos enfoques no están en contradicción. El primero se centra en la carencia o deficiencia (fisiológica o psicológica) que se siente internamente y que es la causa de la insatisfacción. El segundo enfoque se centra en los objetivos o metas cuya consecución mitiga la carencia o deficiencia experimentada y, por tanto, satisface a la persona. En ambos enfoques se supone que el aumento de satisfacción que se espera obtener al alcanzar el objetivo o al eliminar el sentimiento de carencia es lo que motiva el comportamiento. En el primer caso, el factor de motivación es el estado de insatisfacción presente, derivado de la privación de un satisfactor. En el segundo, la motivación está basada en la futura satisfacción que uno espera obtener al alcanzar el objetivo deseado.

Por otro lado, figuran también los idealistas griegos, que opinan que la sabiduría y la virtud llegaron a ser metas por sí mismas: " Sócrates, según dice Platón, parece convencido de que solamente la virtud o la buena acción, pueden hacer feliz al hombre. Más aún, el conocimiento de la naturaleza de la virtud es todo lo que se necesita para motivar al hombre hacia el bien ".

El contraste entre un énfasis primario en los sentimientos (hedonismo) y un énfasis primario en los ideales, en la sabiduría, y en la virtud, se encuentra todavía sutilmente presente en nuestras especulaciones modernas con respecto al mejor método de educar. Muchos educadores defienden que lo principal es lograr que al niño le guste la escuela y haga lo que a él le gusta hacer, y por implicación, no exigir que el niño haga las cosas que le disgustan o que no quiere hacer. Otros educadores insisten, casi con igual fervor, en que todos los niños capaces deben aprender ciertas ideas e ideales fundamentales, ya sea que el aprendizaje les guste o no les guste en ese momento. Este segundo grupo, como Aristóteles, parece tener una persuasión latente de que una vez que los ideales y las ideas se aprenden, el niño será motivado para el bien. Obviamente, existen muchos otros valores y consideraciones que se tienen en cuenta en los debates acerca de los mejores métodos educativos, pero este ejemplo se cita para ilustrar la posibilidad de que las hipótesis antiguas de motivación puedan estar incrustadas dentro del pensamiento actual.

LA MOTIVACION EN EL CRISTIANISMO PRIMITIVO

La filosofía griega había ya madurado antes de que el cristianismo hiciera su presencia. Aún cuando el cristianismo está basado en el nacimiento y vida de Cristo, hay incrustadas dentro de la ética y etiología cristiana muchos presupuestos respecto a la naturaleza de la motivación del hombre, cuyo origen puede encontrarse en los acontecimientos que precedieron al cristianismo en la cultura del Cercano Oriente. La relación íntima del Nuevo Testamento con el Antiguo es la indicación más evidente de esta continuidad histórica. Troland (1928) afirma que " el mismo Cristo, evidentemente, aceptó la teoría del espíritu y reconoció los motivos que están apuntados en los diez mandamientos. La esencia de su doctrina es, por supuesto, la idea y práctica del amor fraterno, o altruismo, que está dirigido en contra del egoísmo o egocentrismo normales de los motivos naturales. Para motivar el desprendimiento de sí mismo, apeló al cielo y al infierno, del mismo modo que los moralistas judíos precristianos ".

LA MOTIVACION EN EL RENACIMIENTO

El surgimiento de la ciencia durante el Renacimiento caracterizó la lucha de ese período por liberarse de los controles rígidos de la Iglesia y del Estado medievales. Fue precisamente durante este tiempo cuando Descartes (1500 a.C.) hizo una distinción explícita de lo que antes era una distinción inherente entre el alma y el cuerpo. Esto lo hizo Descartes para poder atribuir las acciones del cuerpo a causas físicas y mecánicas, y dejar que el alma espiritual se gobernara por leyes espirituales. Esta separación parecía clara y lógicamente justificada en el contexto del siglo XVI. Después de Descartes, los anatomistas, fisiólogos y biólogos, podían llevar a cabo sus investigaciones sin tanto miedo de ser acusados por la Iglesia, ya que estaban estudiando solamente "la máquina corporal" y no se metían con el alma inmortal.

La separación artificial del alma y cuerpo dio origen a otro acontecimiento que no había anticipado Descartes. Una serie de filósofos ingleses: Locke, Berkeley, Hume, James y John Stuart Mill, redefinieron poco a poco el alma inmortal como mente y en el proceso se esforzaron por demostrar que la mente estaba tan sujeta a leyes naturales como lo estaba el cuerpo. Sin embargo, se concebía a la mente como una entidad distinta del cuerpo, sujeta a leyes mentales, mientras que el cuerpo operaba bajo leyes físicas.

2. DESARROLLO DE LA MOTIVACION EN EL SIGLO XX

DIVERSOS ENFOQUES DE LA MOTIVACION.

" Entre 1900 y 1920 aparecieron tres tendencias significativas que aumentaron notablemente el interés y la atención por los problemas motivacionales :

- 1) La presentación que hizo Freud del psicoanálisis,
- 2) La introducción del conductismo hecha por Watson, y
- 3) El haber caído en la cuenta, hasta cierto punto repentinamente, de que el concepto de instinto era de poco valor en la psicología humana ". (2)

(2) Fraisse Paul, " Motivación, emoción y personalidad ", Buenos Aires, Paidós 1973

1. PSICOANALISIS

La teoría psicoanalítica de Freud no podía ser asimilada por la antigua generación de psicólogos. Para ellos, su método de investigación, aún cuando no se debía de descartar totalmente, era extraño a las introspecciones minuciosas en el laboratorio; sus sujetos (pacientes) obviamente no eran normales; y su insistencia sobre que los acontecimientos de la niñez persistían en el inconsciente para interferir y desviar los actuales patrones del pensamiento, era para ellos una herejía psicológica. La psicología experimental de principios del siglo estaba todavía preocupada en el análisis introspectivo de la mente consciente. Sin embargo, los informes de Freud sobre sus estudios analíticos de casos, estaban muy bien organizados, y las recuperaciones graduales logradas por sus pacientes, parecían indicar que había identificado algunas relaciones fundamentales hasta ahora no reconocidas dentro de la psicología ortodoxa. Se trajeron a cuento muy específicamente motivos ocultos y persistentes que se habían originado en la niñez y continuaban afectando el comportamiento y las experiencias adultas.

2. CONDUCTISMO.

El conductismo inicial era la antítesis del psicoanálisis. Mientras que Freud había utilizado el recuerdo introspectivo y había puesto notable énfasis en el análisis de los sueños, Watson se fue al extremo opuesto rechazando la introspección por completo. Watson declaró que la psicología podía ser mucho más científica en su estudio del comportamiento humano, si se abandonaban por completo la introspección y la entrevista. Insistió en la objetividad científica. Una de las cuestiones importantes que tenía que explorar la doctrina de la conducta era la naturaleza de los impulsos que ponen al ser humano en movimiento.

Con base en estudios e investigaciones se llegó a un reconocimiento relativamente temprano de varios impulsos específicos : el impulso de la comida, el impulso del agua, el impulso del sexo y el impulso maternal.

En esa época se aceptaba que la continuación del impulso mantenía activo al hombre y que la terminación del alimento, del agua, etc., reducía o extinguía el impulso.

1920 A 1940

En el intervalo entre 1920 y 1940 se presentaron varios acontecimientos que tuvieron gran significado para la motivación; de estos mencionaremos cuatro.

1) En el contexto de la psicología Gestalt, Kurt Lewin presentó su teoría de la motivación, que proponía que dentro de la mente individual existían campos de fuerzas y que dentro de cada campo, cada objeto representado tenía atracciones positivas o negativas (valencias) para el individuo.

2) Cannon, el fisiólogo, publicó su teoría de la homeostasia, un punto de vista que suponía que el organismo está constantemente implicado en mantener un " equilibrio dinámico " dentro de sí mismo y con su ambiente.

3) Tolman presentó su tesis del conductismo con finalidad, argumentando que con su enfoque, bajo controles de laboratorio, un experimentador podía identificar correctamente ciertos comportamientos de los animales como " adaptados a una finalidad ". Para proporcionar la dirección de finalidad entre el principio de la

estimulación y la respuesta de la meta, utilizó el concepto de variables intervinientes como un recurso para afrontar los acontecimientos de hipótesis y ocultos que ocurren dentro del organismo.

4) El punto de vista clínico de Freud atrajo muchos seguidores entre los jóvenes que ingresaban de nuevo en la psicología, y condujo a una investigación destinada a comprobar las hipótesis generales que él había propuesto.

1940 A 1960

" Desde 1940 el interés por los problemas que giran alrededor de la motivación ha crecido considerablemente. Los cinco acontecimientos siguientes constituyen solamente una parte de lo más sobresaliente que ha ocurrido en esta época " : (3)

1) La Segunda Guerra Mundial dio origen a la necesidad práctica de una buena cantidad de experimentación de campo sobre los " indicios " de las motivaciones sociales y demostró importantes incoherencias en las teorías a este nivel.

2) La publicación de la obra de Hull : " Principios del comportamiento " en 1943, estimuló la continuación del trabajo intensivo de investigaciones experimentales sobre los mecanismos del impulso y del hábito en el comportamiento.

3) Las nuevas técnicas para medir los cambios eléctricos en la corteza (electroencefalografía) y para introducir estímulos eléctricos directamente a los centros nerviosos corticales y subcorticales hizo posible algunos hechos intrigantes acerca del funcionamiento de los centros nerviosos en el comportamiento motivado y emocional de algunas especies.

(3) J. Nuttin, H. Pieron, F.J.J. Buytendijk, " La motivación ", Nueva Visión, Buenos Aires, 1977

4) La literatura y experimentación que nacieron de los métodos clínicos aplicados a la dinámica de la personalidad se incrementó tremendamente. Como resultado de esto, se han desarrollado dos áreas centrales : la primera atiende a la relación entre la motivación y la percepción, y la segunda está orientada a medir la motivación por medio de pruebas proyectivas.

5) Las técnicas del análisis matemático se han elevado a un lugar de preeminencia a causa de su uso en el análisis factorial de los datos experimentales y en la construcción de pruebas que se usan en la evaluación de motivaciones.

TEORIAS PRINCIPALES DE LA MOTIVACION

TEORIA DE ABRAHAM MASLOW.

Según el Dr. Maslow, el ser humano presenta una serie de necesidades que se encuentran jerarquizadas y que constituyen los motivadores del comportamiento humano. Es decir, el hombre actúa y se esfuerza para satisfacer tales necesidades, las cuales según este autor son :

1. Fisiológicas. Consisten en requerimientos físicos del hombre tales como agua, alimento, abrigo, sexo, aire y sueño.
2. De seguridad. Incluyen la necesidad de seguridad personal, protección de peligros y amenazas públicas.
3. De afiliación. Comprende las necesidades de pertenecer a un grupo, de amor, afecto y contactos humanos.
4. De estima. Incluye las necesidades de auto-respeto, estimación propia, logro y respeto de los demás.

5. De autorrealización. Comprende la necesidad de crecer y realizar plenamente el propio potencial.

De acuerdo con Maslow, el hombre satisface sus necesidades de acuerdo a esta jerarquía. Es decir, que hasta que no se hayan satisfecho las de orden inferior a un nivel aceptable, no se activan las que le siguen en esta escala. Se considera que la condición para que se activen las necesidades de orden superior, es la satisfacción de las de orden inferior a un cierto nivel.

Según Maslow, cuando una persona ha conseguido satisfacer durante mucho tiempo un determinado tipo de necesidad, desarrolla un extraordinario poder para resistir cualquier privación pasajera relativa a las mismas.

Análogamente, si normalmente no se satisface un determinado tipo de necesidades, las que le siguen en la jerarquía tienden a desaparecer de forma permanente y definitiva, y ya nunca más se activarán.

TEORIA DE LA MOTIVACION DE McCLELLAND

McClelland formuló su propia teoría de motivación, considerando que los seres humanos se encuentran motivados principalmente por tres factores : el motivo de logro (su activación, medición y efectos), el motivo de afiliación y el motivo de poder.

Con el objeto de comprender mejor su alcance, sería conveniente en primer término, establecer el contexto teórico que este autor maneja.

Segun McClelland (4), un motivo es " una fuerte asociación afectiva caracterizada por una anticipación de meta y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer y el dolor. " Es decir, el hombre está motivado a realizar aquellos actos o a tener aquellos comportamientos que le permiten acercarse a las circunstancias en que experimentó una sensación placentera o evitar aquellas otras en las que experimentó dolor, infelicidad o desagrado.

La necesidad de logro como cualquier otra necesidad puede ser un factor motivacional activo para algunas personas pero no para otras.

(4) D.C. McClelland (1951) : Personality. Dryden Press. Nueva York. P. 466

McClelland dice que " no cabe considerar un logro real como índice válido de la intensidad de la necesidad de logro, por la misma razón que no se puede ver el comer como medida válida de la intensidad del impulso alimenticio ". (4)

Para medir la intensidad y grado de activación de la necesidad de logro, se basó en los Test de Apercepción Temática (TAT), desarrollados por Henry A. Murray en 1930.

(4) D.C. McClelland (1951) : Personality. Dryden Press. Nueva York. P. 466

McClelland concluyó que para satisfacer el motivo de logro, las personas desean realizar cosas, y se plantean metas que quieren llevar a cabo. El factor de realización en la motivación se caracteriza por la finalidad de hacer algo. El motivo de afiliación se refiere al hecho de que a la gente le interesa que los demás lo acepten y que sus relaciones con los mismos sean afectuosas. Existen otras personas en cambio que más que ser amigos de los demás, les interesa influir sobre ellos. Este es el tercer factor : motivo de poder.

Considera como el centro del desarrollo económico a la motivación de logro y afirma que ese factor tiene su origen en la influencia ejercida por los padres en el individuo. Asegura que factores como la confianza, la libertad, el afecto y la responsabilidad van a determinar que se desarrolle el motivo de logro o realización.

Finalmente, podemos resumir que, la hipótesis de McClelland consiste básicamente en que los pensamientos espontáneos de una persona y su fantasía, reflejan la intensidad de sus móviles : cuando un hombre no sometido a compulsiones externas dedica su tiempo a pensar en cómo mejorar la realización de sus tareas y en cómo progresar personalmente diremos que tiene una elevada necesidad de logro; si piensa en su familia y amigos, diremos que tiene una fuerte necesidad de afiliación.

TEORIA DE LA EXPECTACION DE VROOM

Muchos científicos de la conducta están enfocando su atención en las teorías de procesos, que se ocupan primordialmente de explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene.

Esta teoría tiene sus raíces iniciales en los trabajos realizados por Tolman y Lewin, pero se asocia de manera más directa con investigadores actuales como Lawler, Hackman y Porter. La teoría de las expectativas postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo tanto, cuando se analizan para determinar sus motivaciones, es preciso examinar lo que las personas buscan en la organización, y cómo creen poder obtenerlo. Al hacer esto, hay tres conceptos principales que se deben comprender : instrumentación, valencia y expectativas.

" La instrumentación es la relación entre un resultado de primer nivel y otro de segundo nivel ". (5)

" La valencia es la preferencia que tiene una persona por algo ". (5)

" Las expectativas son la probabilidad que se percibe para obtener un resultado de primer nivel ". (5)

(5) Hodgetts R.M. " Comportamiento en las organizaciones ".

Editorial Interamericana. México 1981 P. 109

A la luz de esta teoría, adquieren otro sentido los resultados de las investigaciones empíricas realizadas en torno al estudio de los factores determinantes de la motivación y nivel de ejecución. Ya no se trata de afirmar que en general, los trabajadores desean mayor autonomía, remuneración o reconocimiento, y centrándose en alguna de ellas, afirmar que cuando lo consiguen se sienten satisfechos y por gratitud están dispuestos a seguir las directrices de la empresa, sino que, de acuerdo con esta teoría es posible que algunos trabajadores atribuyan valencia positiva a los sentimientos de autonomía, otros a la remuneración y/o al logro, a las posibilidades de interacción... El que al tener oportunidad de obtener tales resultados a través de la realización del propio trabajo implique o no una mayor motivación y/o consecución de niveles de ejecución superiores, depende de la interacción de una serie de variables.

3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO MOTIVADO

Existen muchos factores internos y externos que determinan la dirección del comportamiento del organismo. Existen algunos grandes, otros pequeños, algunos conocidos durante muchas generaciones, y algunos descubiertos sólo hace muy poco.

FACTORES AMBIENTALES :

Debemos tener siempre muy en cuenta que un organismo vivo está viviendo dentro de un medio ambiente y reaccionando a él. Este medio algunas veces es muy sencillo, y en otras ocasiones es muy complejo.

Los estudios antropológicos, sociales y psicológicos del individuo en relación a otros individuos han demostrado cada vez más la complejidad del ambiente social. Observamos por ejemplo que las diferencias culturales entre las tribus primitivas y aisladas que viven en la misma región geográfica, proporcionan diferentes ambientes sociales a sus miembros. De la misma forma observamos que el ambiente social de un niño de una familia de clase superior difiere notablemente de aquel ambiente de un niño de una familia de clase inferior.

FACTORES FISIOLÓGICOS :

El concepto de motivación incluye tanto factores internos como externos. Estudios fisiológicos y neurológicos recientes han proporcionado una información adicional importante, la cual, además de los efectos generalmente admitidos de las necesidades orgánicas, tales como el hambre y la sed, colocan un énfasis constante sobre los factores internos.

FACTORES MENTALES :

Además de todos los factores externos e internos que tienen una relación demostrada con la motivación del organismo, tenemos que reconocer que para la mayoría de los seres humanos, y tal vez para muchos otros animales superiores, existen otros factores mejor identificados como mentales. El sentir, evaluar, recordar, y el tomar decisiones son ejemplos de factores mentales motivantes. Asimismo, se puede afirmar que predeciríamos mejor el comportamiento de una persona si conocemos sus valores y objetivos o metas. En cierto modo, al factor mental en la motivación se debe la evaluación y resolución del individuo sobre las presiones físicas, sociales y fisiológicas que lo empujan en direcciones muy variadas y algunas veces incoordinadas. Esto no significa que el individuo mediante un esfuerzo mental, pueda iniciar un curso de acción completamente

independiente de los factores externos e internos y en desacuerdo con ellos. Más bien, la implicación es que se encuentran presentes originariamente una variedad de patrones de respuesta de una eficacia variante. El individuo generalmente está capacitado para escoger uno u otro de estos patrones como la solución más apropiada para él.

4. NATURALEZA DE LA MOTIVACION Y SU RELACION CON FACTORES IMPORTANTES DE LA CONDUCTA.

MOTIVACION Y CONDUCTA.

" La psicología científica, como hoy se define, estudia la conducta. Cuando se hacen preguntas respecto al " porqué "de la conducta, se busca información sobre procesos que no pueden observarse directamente en los actos patentes de un individuo, ni en la expresión verbal de sus actos encubiertos " (6).

(6) J.Nuttin, H. Pieron, F.J. Buytendijk, " La motivación", Nueva Visión Buenos Aires 1977

Los procesos inferibles no son siempre del mismo orden. Cualquier serie de sucesos o fenómenos puede estudiarse desde muchos puntos de vista y en diferentes niveles de complejidad. Así, podríamos estudiar la conducta humana como función de sus sustratos físicos, químicos o biológicos, como un aspecto del sistema hombre-ambiente o como un componente integral de un complejo social. Los cambios de conducta pueden considerarse como resultado, sea temporal o permanente, de modificaciones estructurales de las células del sistema nervioso, del desarrollo de una secuencia no variable de sucesos precodificados en un ser viviente o como el efecto accidental de sucesos del ambiente que son externos a cualquier organismo determinado en estudio.

MOTIVACION Y ENERGIA.

"El estudio de la motivación se relaciona con la pregunta del porqué o de las " causas " inmediatas del comportamiento. Se habla en este contexto de motivos, móviles, tendencias y necesidades; algunos apelan a los conceptos de fuerza e incluso al de energía.

Pueden distinguirse dos aspectos en el problema del porqué del comportamiento. Por una parte, ¿cuáles son los factores dinámicos que determinan el grado de actividad general del organismo? y por otra, ¿por qué el organismo realiza tal o cual acción bien determinada? El estudio de la motivación se ocupa sobre todo de este último aspecto, aunque el incremento del grado de actividad general

sea a menudo el estado inicial de un estado de motivación o de necesidad" (6).

(6) J.Nuttin, H. Pieron, F.J. Buytendijk, " La motivación", Nueva Visión Buenos Aires 1977

No hay duda de que la capacidad de actividad o la energía de un organismo depende, en el fondo, de las fuentes de energía químicas aportadas por el alimento en todas sus formas. Sin embargo, sería ilusorio hacer derivar directamente los factores dinámicos del comportamiento - es decir, la motivación - de esta energía del metabolismo.

Sin embargo, es evidente que el comportamiento es activado en ausencia de alimento. Por otra parte, no se llega a detectar una relación directa entre la energía del metabolismo y la mayor parte de las motivaciones humanas. En cuanto a la actividad general del organismo, se comprueban variaciones periódicas en función de los ciclos sexuales, e incrementos notables en relación con la emoción, la timidez, la exposición a la luz comparada con la oscuridad, etc. Pero todos estos factores no manifiestan una relación directa con la ingestión del alimento. Asimismo, se ha podido comprobar que en el estado de privación de alimento, así como al intensificar la estimulación luminosa y auditiva, la actividad del ser humano aumenta considerablemente.

MOTIVACION Y ESTIMULO.

Varios autores han negado el problema de la motivación. Piensan que el organismo vivo es esencialmente reactivo, es decir, que reacciona en forma específica a los excitantes que se le aplican. Esta propiedad fundamental, unida a la acción del estímulo, bastaría como punto de partida dinámico del comportamiento.

No obstante, la necesidad de apelar a un factor motivacional se ha impuesto muy pronto a varios experimentadores. Ellos comprueban que el organismo no reacciona siempre ante el excitante que el medio le propone. El objeto sexual o el alimento que, en ciertas circunstancias provocan una reacción comportamental, en otras no provocan efecto alguno. Parece indispensable introducir un factor que de cuenta de esta diferencia de reactividad. Puede concebirse en términos de diferencia de umbral en la receptividad o la sensibilidad del organismo frente a un excitante dado. Es lo que varios psicólogos contemporáneos entienden por motivación: un factor de activación o de sensibilización del organismo frente a un excitante. En otras palabras, la motivación es un estado del organismo cuya función es hacer bajar el umbral de reactividad de éste a ciertos excitantes.

Habría que hacer una distinción entre el factor motivacional y el estímulo propiamente dicho. Sin embargo, la confusión entre los dos términos ha persistido durante mucho tiempo. Hay que decir también, que el factor de sensibilización no es otra cosa que el conjunto de condiciones fisiológicas que constituyen los estímulos internos del hambre o de cualquier otro factor. Son estas condiciones y estímulos internos los que constituyen el punto de partida activo del comportamiento y vuelven al organismo más sensible a ciertos estímulos exteriores.

LA MOTIVACION COMO HUIDA Y COMO BUSQUEDA DE ESTIMULACION.

Algunos psicólogos, ven el punto de partida dinámico del comportamiento en la tendencia a detener la estimulación; otros por el contrario, atribuyen al organismo una necesidad fundamental de estimulación. Para los primeros, la búsqueda del objeto es el medio indirecto de suprimir la estimulación; en el fondo, el organismo tendería a un equilibrio de reposo, es decir, sin contactos perturbadores; para los otros, el contacto mismo con el objeto es una necesidad primaria.

Algunos autores, por ejemplo, el psicólogo inglés J.A. Deutsch han llegado a concebir un modelo totalmente diferente del comportamiento regido por las necesidades fisiológicas. Según Deutsch este comportamiento no es desencadenado por un exceso de estimulación o de energía acumulada, ni tiene por fin hacer cesar la estimulación. Por el contrario, habría que decir que es causado por un déficit de estimulación y que continuará hasta tanto se haya producido una estimulación en cantidad suficiente en el nivel de los receptores afectados. El estímulo no provoca la reacción conductual, sino que le pone fin.

Es importante señalar que en el hombre, esta necesidad de percibir y conocer lo que ocurre no sólo a su alrededor, sino en las situaciones más alejadas de su medio habitual, ocupa un lugar cada vez más grande, ya que el cine, la lectura y la televisión han ampliado considerablemente el campo de sus percepciones.

MOTIVACION, DIRECCION Y APRENDIZAJE

Tradicionalmente se concibe la motivación como una fuerza dirigida. Sin embargo, los autores que conciben la motivación como un factor de sensibilización, rehusan a menudo atribuirle un rol de dirección. La motivación tiene la función de energetizar el comportamiento, pero no lo dirige en absoluto. Se cree que la dirección se debe, según ellos, a las indicaciones provistas por los estímulos externos, y sobre todo al aprendizaje. Gracias al aprendizaje la reacción tomará tal o cual dirección, es decir que tal respuesta bien determinada seguirá a tal estímulo.

La motivación provoca reacciones poco dirigidas, y gracias al aprendizaje, el comportamiento, progresivamente se dirige en forma concreta hacia un objeto determinado.

En cuanto a las reacciones aprendidas, la dirección de la motivación no es sólo una condición del aprendizaje, sino que interviene también el hecho de que, entre varias reacciones aprendidas, sólo una es activada por una necesidad determinada.

CAPITULO II

1. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES.

La motivación es un impulso que mantiene a la acción por medio de la cual, satisfacemos alguna necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o sociológica.

La aplicación de la motivación dentro de la empresa es importante, ya que cuando una persona labora en una institución, está satisfaciendo una necesidad personal, al mismo tiempo que está colaborando con su empresa.

Es en este aspecto, en el cual la empresa debe tener mucho cuidado, ya que no sólo debe preocuparse por las circunstancias materiales, sino que por medio de la motivación, se debe investigar las necesidades del trabajador, sus deseos, objetivos, metas, en fin, todo aquello que le hace actuar de una forma determinada.

Pero aún así, sea cual fuere su conducta, se debe siempre tratar de mejorarla, de buscar su óptimo desempeño. Debemos considerar además a la motivación como un factor retroalimentador a través del cual obtendremos mejores resultados tanto para el propio personal como para la empresa, ya que ambas partes trabajarán conjuntamente y se esforzarán por alcanzar los objetivos y metas de la misma.

Sabemos que son múltiples los motivos que incitan al hombre a comportarse de una u otra manera y que dependen de diversas circunstancias o situaciones. Sin embargo, es importante tratar de identificar los motivos principales que mueven al trabajador dentro de una organización para poder tomar las decisiones necesarias en busca de la satisfacción de sus requerimientos.

El trabajo como sabemos, influye en la vida personal, social y psicológica de los trabajadores, de aquí la importancia de la motivación y su relación con el porqué del comportamiento.

2. PRINCIPALES ESCUELAS DE MOTIVACION EN EL AMBITO EMPRESARIAL

A) TAYLORISMO.

" Fue la primera escuela que propuso el estudio integral de la problemática del trabajo humano en la empresa. Su iniciador fue Federico Taylor, cuya obra gira en torno al propósito fundamental de elevar la productividad considerando que la causa de la ineficiencia de las empresas es el comportamiento y actitud de los trabajadores, a los que ve como factores de la producción posibles de programar y controlar de la forma más adecuada a fin de conseguir su propósito central" (7).

(7) Rios Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés, " Orígenes y Perspectivas de la Administración ", México Editorial Trillas

Taylor establece una serie de postulados o hipótesis, que llevados a cabo eficazmente producirían grandes beneficios tanto al patrón como al trabajador :

Primero. Crear una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, la cual vendría a sustituir al sistema empírico.

Segundo. Escoger científicamente y luego, adiestrar, enseñar y formar al propio trabajador.

Tercero. Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha creado.

Cuarto. Establecer una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores; con lo cual, la responsabilidad no recaerá principalmente en los trabajadores.

Esta combinación de iniciativa de los obreros, unida a los nuevos sistemas de trabajo implantados por la dirección constituye lo que Taylor afirmaba hacia que la administración científica fuera más eficiente que otros sistemas.

B) TEORIA DE HERZBERG.

Es una de las teorías que actualmente a nivel científico tiene mayor influencia en el estudio de la satisfacción y motivación en el trabajo, es conocida como " Teoría de los dos factores ".

Tiene su origen en una investigación realizada por Herzberg, Mossner y Snyderman, cuyos resultados fueron publicados en 1959.

Según esta teoría, la presencia de hechos relativos a la dimensión positiva de determinados factores de primer nivel (logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción) es normalmente la causa de satisfacción en el trabajo, mientras que su ausencia o la presencia de hechos relativos a la dimensión negativa de tales factores, no suele ser causa de insatisfacción en el trabajo.

Los hechos relativos a la dimensión negativa de otros factores de primer nivel (normas y procedimientos de la empresa, capacidad directiva de los jefes, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario) son normalmente la causa de insatisfacción en el trabajo, mientras que en su dimensión positiva no acostumbran a ser causa de satisfacción. A estos factores los denomina " de higiene " porque contribuyen a evitar la insatisfacción, pero no producen satisfacción.

Resumiendo podemos decir que, la teoría dual afirma que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad e iniciativa, entre otras, cuando están presentes, motivan favorablemente al trabajador; es decir, causan satisfacción; pero su ausencia no ocasiona insatisfacción. Se llegará a esta, cuando factores extrínsecos al puesto, tales como relaciones informales con los compañeros, limpieza, etc. no estén presentes. Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción; son conceptos independientes y específicos y deben medirse en escalas diferentes.

C) ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Esta escuela tiene su origen en los experimentos e investigaciones realizados por Elton Mayo y sus colaboradores en Hawthorne durante los años 1927 a 1932 en el campo de las relaciones humanas.

Dichos investigadores descubrieron que la productividad en una organización depende en forma considerable de la actitud de los trabajadores, los cuales deben satisfacer no sólo sus exigencias fisiológicas, sino sus necesidades psicosociales también. El que la productividad fuera elevada o baja afirmaban, dependía además de otros factores de carácter técnico-organizativo, de que los trabajadores estén motivados o no a esforzarse en la realización de

sus propias tareas y a conseguir estándares de ejecución altos. Asimismo se supone que cuanto más satisfechos estén, más dispuestos estarán a comportarse y a actuar de acuerdo con los objetivos de la organización.

Lo anterior podría representarse esquemáticamente de la siguiente forma :

SATISFACCION - - > MOTIVACION - - > PRODUCTIVIDAD

Es decir, cuanto mayor sea la satisfacción de los trabajadores, más motivados estarán a alcanzar más elevada productividad.

Demostraron también que las relaciones sociales que los empleados forman en el trabajo, son de gran importancia; asimismo que el tedio y la monotonía de las tareas eran factores que reducían la motivación.

Como resultado de esto, se concedió a los trabajadores alguna libertad para tomar decisiones propias en el trabajo; se dio mayor atención a los grupos de trabajo informales dentro de la organización; se dio mayor importancia al mantener una adecuada información al personal con respecto a los objetivos, ideas, intenciones, operaciones, etc., de la organización.

CAPITULO III

1. LA EMPRESA

La empresa en la actualidad ocupa un papel muy importante en nuestra sociedad, ya que a través de ésta, productores y consumidores satisfacen sus necesidades. No es fácil abordar un tema como éste, ya que sobre el caso se tienen diversos enfoques; es por ésto, que el presente capítulo trata sobre las características que componen una empresa, considerada en nuestro tiempo como un núcleo vital donde el hombre, además de dedicar un buen tiempo de su vida encuentra también, una expresión a sus habilidades intelectuales y físicas.

En su importante papel para el desarrollo económico del país, es nuestra obligación hacer de la empresa, un elemento que impulse el bienestar social, mediante la coordinación de los elementos humanos, recursos materiales y técnicos que conduzcan al logro de los objetivos que cada una de ellas haya trazado.

DEFINICIONES

Son variados los conceptos que se tienen al respecto. Sin embargo, se eligieron algunas de las definiciones consultadas más entendibles y claras.

" Empresa es una entidad que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que suministran a terceros, en la mayoría de los casos, obteniendo una ganancia (lucro) ". (8)

" Empresa : unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo a las exigencias del bien común ". (9)

" La empresa es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas de los sectores económicos ". (10)

(8) " Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, Rodríguez Leonardo P. 8

(9) " La Sociología de la Empresa ", Guzmán Valdivia Isaac.
P. 28

(10) " Dinámica Social de las organizaciones ", Méndez S.,
Monroy F. y Zorrilla S. P. 169

Empresa es " una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado ". (11)

Analizando las definiciones anteriores, observamos que se puede considerar a la empresa desde un punto de vista económico, en donde el objetivo principal es generar utilidades. Y por otro lado, desde un punto de vista social, en donde no sólo es importante obtener una ganancia, sino brindar satisfacción a la comunidad.

Con lo anterior, observamos que existen diversos intereses. Hay quien sólo se preocupa por obtener beneficios propios o individuales, con lo cual se sienten satisfechos; por otra parte, hay también quien no sólo se preocupa por su beneficio personal, sino que desea proporcionar un beneficio social, el cual puede representar el objetivo o finalidad primordial de dicha entidad.

(11) " Administración de Empresas ", Reyes Ponce Agustín.
Cap IV.

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Como consecuencia de las diferencias existentes en diversos aspectos de las empresas, surgen clasificaciones variadas. A continuación se mencionan las más importantes de acuerdo a la rama y sector en que se ubican :

Agrícolas	Automotrices
Ganaderas	Manufactureras
Silvícolas	Comerciales
Pesqueras	Extractivas

De acuerdo a su finalidad se clasifican en :

- a) Económicas. Son aquellas cuyo objetivo principal es obtener utilidades.

	-	
		Estado
		Cooperativas
Económicas	<	Descentralizadas
		Privadas
	_	

b) De beneficio social. Son aquellas cuyo objetivo primordial es satisfacer una necesidad social.

	-	
		Deportivas
		Religiosas
De beneficio social <		Artísticas
		Culturales

Según su tamaño se clasifican de la siguiente forma :

a) Pequeña y mediana empresa. Son aquellas cuyo volumen de producción es poco significativo en la oferta total.

b) Gran empresa. Es aquella cuyo volumen de producción es alto en relación con la oferta total, lo cual le permite influir en el mercado del producto.

De acuerdo a quienes aportan el capital constitutivo de las empresas, se clasifican en :

a) Empresa privada. Es aquella que se forma con aportaciones privadas de capital. Sus principales características son :

- Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias.

- La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia.

- Los empresarios deben evaluar la competencia.

- Se contrata personal al cual se le paga un salario.

b) Empresa pública. Se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias.

c) Empresas extranjeras. Se forman con la aportación de capital extranjero, y generalmente son grandes monopolios, conocidos también como empresas transnacionales.

d) Empresas mixtas. Se forman con la aportación de capitales privado y público, privado y externo, público y externo o bien, privado, público y externo.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN A UNA EMPRESA.

La empresa está formada esencialmente por 3 clases de elementos :

1. MATERIALES.

Están constituidos básicamente por edificios, instalaciones, maquinaria, equipos y herramienta, así como por materias primas, materias auxiliares y productos terminados, lo cual no sería posible sin un elemento también muy importante dentro de esta clase : el dinero y el capital, integrado este último por acciones, valores y obligaciones.

2. RECURSOS HUMANOS.

Son el elemento eminentemente activo en la empresa, es decir, representan el trabajo.

Según Reyes Ponce (12), éstos están constituidos principalmente por :

a) Obreros, es decir, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual. Suelen clasificarse en calificados y no calificados, según requieran de conocimientos o habilidades especiales antes de ingresar a su puesto.

b) Empleados, que son aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocida mas comúnmente con el nombre de "oficinesco". Estos pueden ser también calificados o no calificados.

c) Supervisores. Cuya función primordial es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señaladas.

d) Técnicos. Son aquellos que en función a un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, procedimientos y sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

e) Altos ejecutivos. En quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

f) Directores. Que son aquellos que deben fijar los objetivos y políticas de la empresa, así como aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

(12) " Administración de Empresas " Reyes Ponce Agustín, Limusa

3. SISTEMAS.

Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa :

a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, procedimientos, métodos, etc.

b) Sistemas de organización y administración; y

c) Sistemas de finanzas, ventas, etc.

2. PLANES MOTIVACIONALES APLICADOS GENERALMENTE EN UNA

EMPRESA PRIVADA

Los planes motivacionales llevados a cabo en una empresa, están dados por una serie de factores motivacionales entre los que se encuentran, los factores económicos, los sociales y los ambientales. La conjunción de todos ellos van a permitir obtener un desarrollo pleno por parte del personal, lo cual se verá reflejado en la situación de la organización :

1. FACTORES ECONOMICOS.

Están constituidos básicamente por el salario, los aumentos al mismo, los premios o estímulos, ascensos, promociones y transferencias.

a) SALARIOS.

Una de las principales preocupaciones de cualquier empresa debería ser el asegurarse de que cada empleado recibiera un pago equitativo al trabajo que desempeña. Esto también contribuiría al logro de los objetivos generales de la organización, al motivar a los empleados hacia ese fin.

Tradicionalmente, el trabajo ejecutado en puestos de fábrica, ha sido pagado por hora o por día, que por lo general, se designa como jornada de trabajo. Los empleados compensados bajo esta base están clasificados como asalariados. Por otra parte, a los trabajadores cuya compensación se computa semanal, quincenal o mensualmente, se clasifican como empleados a sueldo. Generalmente a los empleados a quienes se paga por hora, sólo se les paga el tiempo que trabajan; en tanto que a los trabajadores a sueldo se les compensa por cada periodo de pago (semanal, quincenal o mensual).

PAGO POR DIA VS. DESTAJO.

El pago por día es el sistema de remuneración mas comúnmente usado en la industria, debido a que es fácil de comprender y administrar. El pago por día es generalmente más deseable cuando se da énfasis tanto a la calidad como a la cantidad de productos. Es estimado en función al tiempo laborado por el trabajador, el cual puede estar dado en horas, días, semanas, etc. Para el cálculo de la remuneración no se toma en cuenta el rendimiento producido.

Este tipo de pago quizás no sea muy conveniente a la empresa porque no motiva al personal a superarse, éste se preocupa únicamente por cumplir con su labor sin tratar de mejorar su desempeño.

Por otro lado, para proporcionar a los trabajadores un incentivo financiero que pudiera aumentar su productividad, se le puede pagar con el número de unidades que producen, bajo el sistema comúnmente conocido como a destajo. La estimación se hace en función al número de unidades producidas. Sin embargo, no se puede afirmar que este sea el sistema más conveniente para la organización, ya que si bien es cierto que por una parte se motiva al trabajador a producir una mayor cantidad de artículos, también es cierto que tal vez cumpliendo este objetivo, no se preste la atención debida a la calidad de los mismos. Como sabemos, el control de calidad debe ser también un aspecto importante a considerar por cualquier empresa.

b) AUMENTO DE SALARIO.

Los aumentos deben tener relación directa con el desempeño del trabajador en su puesto. A medida que esté presente un mayor esfuerzo, empeño y eficiencia en el mismo será merecedor de un estímulo, brindado en este caso a través de un aumento de salario, con el cual el trabajador se sentirá motivado para superarse cada vez más en la realización de su trabajo.

Una herramienta importante con la que se cuenta como ayuda para determinar cuándo es conveniente aumentar el salario a un trabajador, es la calificación de méritos.

c) PREMIOS O ESTIMULOS.

En el sistema de premios, los pagos incentivos son suplementarios al salario base. Este sistema tiene la ventaja de ofrecer más paga a los empleados por mayores esfuerzos y, al mismo tiempo, darles la seguridad de sus salarios regulares.

El pago de premios puede estar basado en el número de unidades que un individuo o un grupo produce, como en el caso del trabajo a destajo. O bien, pueden estar dados también en función al tiempo que un empleado puede ahorrar al completar una tarea en comparación con el tiempo estándar calculado para hacerla.

d) PROMOCIONES.

Una promoción implica un cambio de asignación de un puesto de nivel inferior a otro de un nivel superior en la organización. Por lo general, el nuevo puesto proporciona al empleado un aumento de paga y de status, pero exige más de él en términos de aptitud o responsabilidad que deba ejercer.

Las promociones permiten que una organización utilice con más efectividad cualquier talento o habilidades que los individuos hayan podido desarrollar durante el curso de su entrenamiento o empleo. La oportunidad de obtener una promoción puede servir como incentivo para que los individuos mejoren adicionalmente sus capacidades en el desempeño de su trabajo.

Los méritos y la antigüedad determinan comúnmente los dos criterios principales para las promociones. El mérito se refiere tanto al buen desempeño como a la habilidad del trabajador. La antigüedad se refiere al tiempo de servicios que ha acumulado un empleado.

e) **TRANSFERENCIAS.**

Una transferencia implica la colocación de un individuo en otro puesto en el cual los deberes, responsabilidades, status y remuneración son aproximadamente iguales a las del puesto anterior. Una transferencia puede requerir que un empleado cambie su grupo de trabajo, su lugar de trabajo o la unidad organizacional; e incluso puede necesitar reubicarse en otra area geográfica. Una transferencia hace posible la colocación de un empleado en un puesto que él prefiera y pueda desempeñar con más efectividad.

2. FACTORES AMBIENTALES.

El ambiente físico en el que se trabaja es un elemento crítico para determinar la eficiencia del sistema hombre-máquina. Así pues, es una tarea muy importante el definir y crear el mejor ambiente posible para el trabajador.

Entre los factores principales del ambiente físico de trabajo se encuentran :

- a) Iluminación.
- b) Ventilación.
- c) Temperatura.
- d) Limpieza.
- e) Ruido.

Estos factores deben coordinarse entre sí, para poder lograr un ambiente óptimo para el trabajador.

A continuación se dará una breve explicación de dichos factores y sus efectos en el personal :

a) ILUMINACION.

Una integración balanceada de la iluminación en el área de trabajo, crea un clima visual que ayuda a los empleados a ver fácil y cómodamente.

En función al trabajo que se esté desempeñando debe ser la calidad de luz emitida. Se deben analizar aspectos como brillantez, difusión y deslumbramiento que son de gran importancia y que muchas veces ocasionan inconformidad en el personal.

Una condición adecuada de iluminación proporciona las siguientes ventajas : menos errores, menos fatiga, menos ausencias, moral más elevada y mejor calidad de trabajo.

b) VENTILACION.

Para que el hombre pueda seguir trabajando, le es preciso disipar el calor producido por la actividad física.

El mecanismo principal para disiparlo es la evaporación del sudor en la piel. La ventilación determina la eficiencia de este mecanismo. Por consiguiente, los cambios en la ventilación producen cambios en la productividad, en el índice de accidentes y en la moral del personal.

En una situación dada, la mejor ventilación la determina la interacción de temperatura, humedad y movimiento del aire; el monto del esfuerzo físico requerido, y las actitudes del trabajador.

El problema de la ventilación tiene también relación con cuestiones referentes a las condiciones nocivas y tóxicas del aire, así como los efectos de la atmósfera enrarecida.

Es importante señalar que la importancia de una adecuada ventilación es tal en ciertas actividades, como lo son todas aquellas en las que cotidianamente se utilizan productos como lacas, barnices, solventes, etc.; su ausencia puede llegar a ocasionar enfermedades graves e incluso la muerte.

c) TEMPERATURA

Otro factor importante para poder trabajar óptimamente es la temperatura a la cual se labora la mayor parte del día.

En función a diversos estudios realizados con anterioridad se puede afirmar lo siguiente :

A temperaturas cercanas a los 21°C, la mayoría de los trabajadores se sienten cómodos, sufren el menor número de accidentes y son más productivos. Esta gama óptima se modifica grandemente por variaciones anormales en la humedad, y en el movimiento del aire. Así, a 32°C con 10% de humedad, los trabajadores se sienten tan cómodos como a 27°C con 60% o como a 24°C con 100% de humedad. Del mismo modo, las temperaturas bajas sin movimiento del aire, pueden ser menos cómodas que temperaturas mucho más altas con gran movimiento del aire.

La temperatura efectiva óptima varía según el trabajo que se realiza. Sin embargo, por debajo de los 10°C se afecta la ejecución de cualquier tipo de trabajo. La temperatura entre 15.5 y 21°C son las mejores para el trabajo físico arduo; su ejecución decrece rápidamente a medida que la temperatura sube de los 21.1°C. Por otra parte, en tanto que en los trabajos físicos ligeros o con tareas mentales, se prefieren temperaturas alrededor de los 21°C, su rendimiento cambia poco o nada hasta los 29°C.

d) LIMPIEZA.

La limpieza constituye otro aspecto muy importante tanto para el trabajador como para la propia empresa. Por un lado, es adecuado que los empleados se sientan a gusto, formando parte de un ambiente grato y cómodo de trabajo. Por otro lado, debe ser un factor de interés para la empresa, ya que en cierta forma, es la imagen que brindan tanto al cliente como al público en general.

e) RUIDO.

Este factor es desagradable, distrae y es costoso a nivel humano, ya que puede producir daños o enfermedades sanguíneas o cerebrales, así como afecciones en el oído interno. Además ocasiona falta de concentración, fatiga e irritamiento por parte del personal.

El ruido es una fuente de tensión psicológica. Con ruido, al igual que con otros tipos de tensión, podemos trabajar por un tiempo, tanto o más de lo que trabajamos usualmente, pero a la larga nos fatigamos más, cometemos más errores y producimos menos.

El ruido tiene poco efecto inmediato sobre el rendimiento del trabajo, aunque éste sea complejo.

Sin embargo, el ruido produce efectos a largo plazo. Si el trabajo es repetitivo y no ofrece problemas, el rendimiento declina más rápidamente en condiciones de ruido que en silencio.

En conclusión podemos afirmar que el uso adecuado de los factores ambientales crea una situación más favorable para el desempeño de las actividades de cada empleado, quienes contribuirán con mayor gusto al logro de los objetivos fijados por la empresa.

3. FACTORES SOCIALES.

Para sobrevivir, el hombre necesita vivir en comunidad, requiere de sus semejantes para salir adelante. Del mismo modo, necesita sentirse parte integrante de los grupos de los cuales forma parte en dicha comunidad.

Es por lo anterior, que son también de importancia los factores sociales dentro de la gama de necesidades que presenta el ser humano como empleado de una organización. Como anteriormente ya se ha mencionado, no basta únicamente el proporcionar un salario a cambio de la fuerza y el empeño de un trabajo, sino que además se le debe asegurar un ambiente de trabajo adecuado, aunado al otorgamiento de una serie de facilidades necesarias para el desarrollo de sus facultades, aptitudes, gustos, inquietudes, con el fin de inculcar y aumentar su nivel de educación y cultura, asimismo para propiciar que se sientan parte integrante de la empresa no sólo en el aspecto formal del trabajo, sino también en el informal.

Estos factores constituyen una serie de actividades costeadas por la misma empresa y básicamente son las siguientes :

a) ACTIVIDADES RECREATIVAS.

Son una influencia motivadora que proporciona un equipo en el trabajo, rompe con la rutina y es un factor importante dentro de las motivaciones sociales, ya que aumenta la eficiencia y coopera en el bienestar y satisfacción del personal.

b) ACTIVIDADES CULTURALES.

Es importante fomentar en el personal actividades como: interpretar, presentar o leer obras clásicas y modernas, asistir a teatros, conferencias, cine, conciertos, museos, exposiciones, participar en concursos poéticos, etc. Todo ello pretende elevar el nivel sociocultural de la empresa. Para esto, es necesario impulsar al trabajador, interesarlo por medio de anuncios y boletines que estén a su alcance.

c) ACTIVIDADES DEPORTIVAS.

Es una actividad a través de la cual la empresa realiza programas con el fin de fomentar el desarrollo físico y social de los empleados. Es una de las actividades más comúnmente efectuadas en una empresa.

CAPITULO IV

1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

Hoy en día, en el mundo de los negocios, es motivo de preocupación y constituye además un serio problema, la productividad del personal.

Es por esto, que el objetivo primordial del presente estudio ha sido la importancia y consecuencias o efectos de la motivación brindada actualmente por tres concesionarias de una empresa privada (industria automotriz) al personal obrero, en el desempeño eficiente de su labor. Esta investigación tendrá únicamente carácter informativo para dicha empresa.

HIPOTESIS.

De acuerdo a lo anterior, se han establecido los siguientes supuestos:

1. A mejores niveles de comunicación, más adecuado funcionamiento en la organización.

VI = COMUNICACION

VD = FUNCIONAMIENTO ADECUADO

2. El reconocimiento a la labor desempeñada por un empleado representa una satisfacción importante para él.

VI = RECONOCIMIENTO

VD = SATISFACCION

3. El establecimiento de planes adecuados de capacitación y desarrollo produce bienestar al trabajador.

VI = ESTABLECIMIENTO DE PLANES ADECUADOS DE CAPACITACION Y
DESARROLLO

VD = BIENESTAR

4. El establecimiento de las medidas necesarias de seguridad e higiene dentro de la empresa es una forma de satisfacción para el trabajador.

VI = MEDIDAS NECESARIAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

VD = SATISFACCION

METODOLOGIA.

DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION.

Para elaborar la presente investigación se consultaron varios libros, eligiendo aquellos que tuvieran mayor relación con el tema y los objetivos establecidos.

FUENTES DOCUMENTALES.

Se acudió a fuentes documentales tanto en materia psicológica como en materia administrativa.

Posteriormente, en función a la bibliografía seleccionada se elaboró un índice tentativo, el cual a pesar de sufrir algunas modificaciones a medida que se profundizó en el tema, sirvió de base para la realización del estudio.

2. INVESTIGACION DE CAMPO

OBTENCION DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra fue necesario considerar primero cuál es el universo. Se debe entender como universo, el total de elementos que reunen ciertas características homogéneas, las cuales son objeto de una investigación, por ejemplo :

El total de familias de una ciudad con ingreso mensual equivalente a 10 salarios mínimos.

El número de papelerías con servicio de fotocopiado en una región determinada, etc.

El Universo puede ser finito o infinito. Se le considera finito cuando el número de elementos que lo constituyen es menor de 500,000, e infinito cuando el número es mayor a esa cantidad.

En este caso, el universo está constituido por todas las concesionarias existentes en el D.F. de la Volkswagen. La muestra la representan las tres concesionarias elegidas: Automotores Azteca, Santa Cecilia y Xochimilco, las cuales tienen un total de 90 empleados en el área de servicios.

MUESTRA :

Es una parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos que ocurren en aquél; y que seleccionamos, medimos y observamos.

Para que la muestra alcance los objetivos preestablecidos debe reunir las siguientes características :

1. SER REPRESENTATIVA. Es decir, todos sus elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.

2. SER SUFICIENTE. La cantidad de elementos seleccionados, si bien tiene que ser representativa del universo, debe estar libre de errores.

Las ventajas que implica el utilizar muestras y no universos son las siguientes :

1. MENOR COSTO. Los gastos se harán sobre una mínima parte del universo y no sobre la totalidad.

2. MENOR TIEMPO. Se obtiene con mayor rapidez la información, ya que sólo se estudia una pequeña parte del universo.

3. CONFIABILIDAD. Una vez comprobada la representatividad de una muestra, podrá emplearse con entera confianza el procedimiento de selección en los próximos estudios de otros universos. Una muestra idónea ofrece hasta 99% de confiabilidad en los resultados.

4. CONTROL. Es fácil acudir a los resultados finales del estudio, con fines de consulta, comparación y evaluación.

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Dado el tamaño de la población, se creyó conveniente que el 75% del total de la población, sería adecuado y útil para los fines u objetivos establecidos.

Por lo tanto la muestra estuvo representada por 68 empleados.

DISEÑO

De las técnicas de investigación existentes y tomando como base el objetivo que se pretendió alcanzar en el presente estudio, se ha optado por el del cuestionario aplicado en entrevista. Su utilización permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo, en relación a la entrevista u otros métodos. Esto implica además, un menor costo.

Por otro lado, las respuestas son fáciles de tabular y analizar; asimismo se tiene menor riesgo de error por la comunicación directa que existe con el personal encuestado.

LEVANTAMIENTO DE ENCUESTAS

La encuesta se realizó en tres concesionarias de la industria automotriz.

Los cuestionarios fueron aplicados al personal operativo de la empresa, con la muestra previamente establecida.

El personal entrevistado tiene diferentes puestos y funciones en la organización. Entre ellos encontramos : electromecánicos, mecánicos de agregados, pintores, armadores, electricistas, jefes de hojalatería y pintura, etc.

Primeramente se elaboró una prueba piloto del cuestionario, cuyos objetivos primordiales fueron :

- Corregir posibles errores de redacción.
- Ordenar y verificar el número de preguntas.
- Verificar el tiempo de duración del mismo.
- Eliminar o aumentar preguntas.
- Aumentar o disminuir las opciones en preguntas cerradas.

Dicho cuestionario estaba integrado por un encabezado que incluía Puesto, Antigüedad en la empresa, Edad, Sexo, Estado civil, Jornada de trabajo y Horario de alimentación. Formado además por 23 preguntas : 3 abiertas, 13 cerradas y 7 mixtas.

Una vez introducidos los cambios necesarios detectados en la prueba piloto se aplicó el cuestionario que se encuentra en el anexo.

TABULACION Y ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS

La tabulación de los datos recolectados, se hizo con base en porcentajes que correspondieran a cada pregunta.

A continuación se presenta la tabulación y el análisis de cada pregunta, mencionando el objetivo que tiene cada una de ellas, así como el resultado que se ha obtenido.

En primer término, se observó una diversidad de Puestos que van desde armadores automotrices hasta mecánicos en general.

Con respecto a la Antigüedad en la empresa se obtuvieron los siguientes porcentajes:

Menos de 6 meses	7%
De 7 meses a 1 año	22%
De 1 a 3 años	19%
De 3 a 6 años	12%
De 6 años en adelante	40%

En Edad se obtuvo lo siguiente:

De 18 a 25 años	18%
De 26 a 35 años	37%
De 36 a 45 años	23%
De 46 en adelante	22%

El Sexo fue en un 100% masculino.

Esta información fue incluida principalmente para observar su posible relación con las repuestas dadas, se encontró lo siguiente:

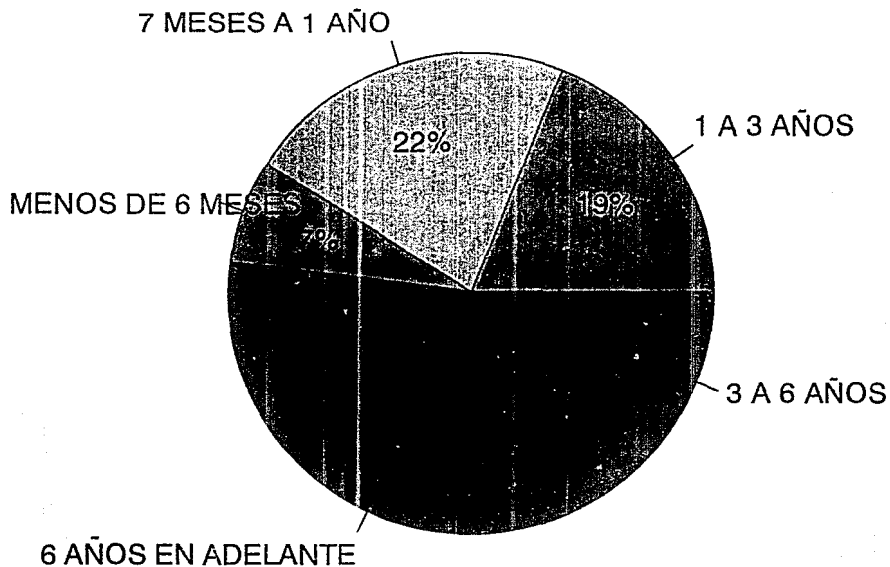
Exista relación notable entre el puesto que se ocupa dentro de la empresa y las respuestas proporcionadas. En general se pudo notar homogeneidad en personal que ocupaba un mismo puesto.

Se observó que entre un puesto y otro, existen marcadas diferencias con respecto a compañerismo, trato con jefes inmediatos, motivación, comunicación, capacitación y desarrollo, ambiente físico, lo que en consecuencia se refleja en la situación de agrado o desagrado del empleado en la empresa.

La Antigüedad en la empresa es otro punto de referencia para ciertas respuestas (ver gráfica 1). Se observó por ejemplo que el nivel de confianza que tiene el empleado con sus compañeros de trabajo y sus jefes inmediatos es menor cuando tiene menos tiempo trabajando en la empresa y viceversa.

Por otro lado, las expectativas que tiene el trabajador en la empresa, están en función al tiempo que tiene laborando en ella. Es decir, que mientras mayor es el tiempo que tiene laborando, mayores son las expectativas que tenga en ella.

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA



Se observó que la mayor parte de los empleados tienen más de un año trabajando en la empresa : 71%, por lo que la mayoría de ellos tienen un nivel de confianza adecuado con sus compañeros y jefes; además de que sus expectativas en la empresa son muchas.

La Edad (ver gráfica 2) no se consideró un punto de referencia, ya que no existió relación alguna con las respuestas dadas. Es decir, que se obtuvo una respuesta similar invariablemente en edades jóvenes que adultas.

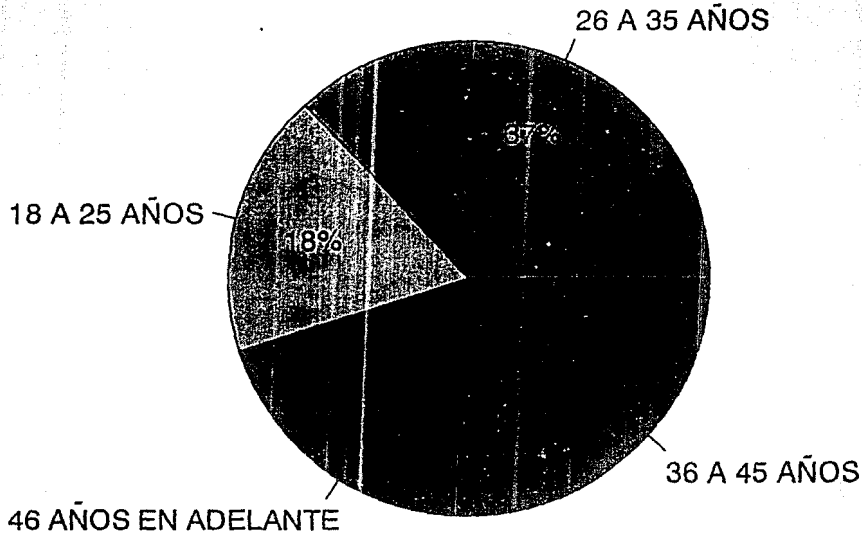
Se observa que la mayoría son mayores de 25 años : 82% Por lo tanto, la mayor parte de los empleados son adultos. La población joven es poca.

Con respecto al Sexo (ver gráfica 3) tampoco existió variabilidad debido a que el personal operativo en un 100% es masculino.

El Estado civil (ver gráfica 4) es un factor que no influyó tampoco en las respuestas obtenidas.

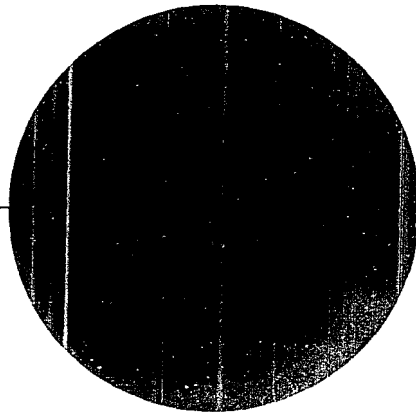
La mayoría de los empleados, son casados y tienen una familia a la cual mantener. Como consecuencia podría pensarse que sus expectativas en el trabajo son diferentes a las de una persona soltera. Sin embargo, con el estudio realizado, se ha desechado esta hipótesis.

EDAD

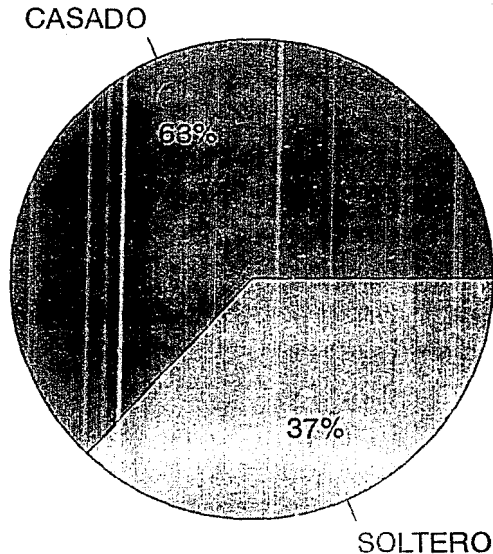


SEXO

MASCULINO
100



ESTADO CIVIL



La Jornada de trabajo es uniforme para todos los empleados:
De 8.30 a 17.30 hrs; con una hora de comida, de 13.00 a 14.00 hrs.

En relación a las preguntas:

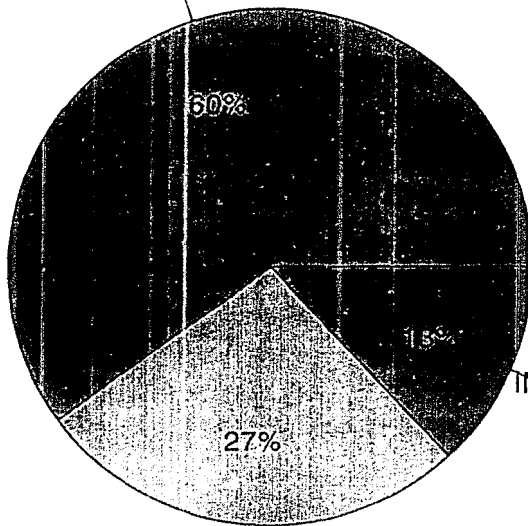
La pregunta número 1, pretendió observar si existe relación alguna entre las actividades desempeñadas en la empresa y la situación particular de agrado o desagrado en la empresa de cada uno de los empleados. Como se ha visto, sí la hay. Existen diferencias marcadas de un puesto a otro, como son : Ambiente, Comunicación, Compañerismo, Motivación, Capacitación y Desarrollo, que como consecuencia provoca ciertas insatisfacciones en el personal.

La pregunta 2 (ver gráfica 5) tuvo por objeto observar el nivel de satisfacción que tienen los empleados en la empresa y las razones principales de dicha actitud o sentimiento.

En los resultados se obtuvo que un 27% está muy satisfecho, un 60% está satisfecho y un 13% no lo está. Se puede observar que en la industria automotriz se preocupan porque su personal se sienta a gusto en su trabajo.

2A. COMO SE SIENTE USTED CON EL TRABAJO DESEMPEÑADO EN ESTA EMPRESA ?

SATISFECHO



INSATISFECHO

MUY SATISFECHO

GRAFICA 5

ESTADÍSTICA
SALA DE LA BIBLIOTECA

Entre las causas principales (ver gráfica 6) se obtuvo lo siguiente :

Respuestas a favor :

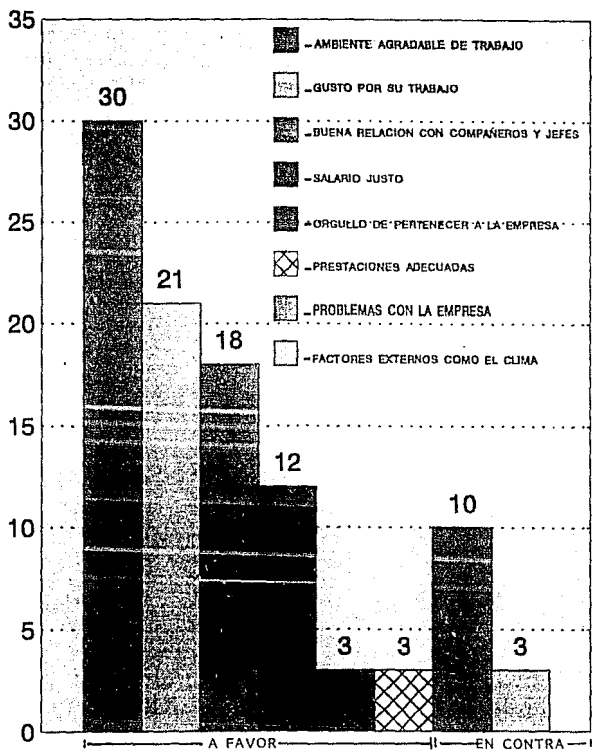
Ambiente agradable de trabajo	30%
Buena relación con compañeros y jefes	18%
Gusto por su trabajo	21%
Salario justo	12%
Orgullo de pertenecer a la empresa	3%
Prestaciones adecuadas	3%

Respuestas en contra :

Problemas con la empresa	10%
Factores externos como el clima	3%

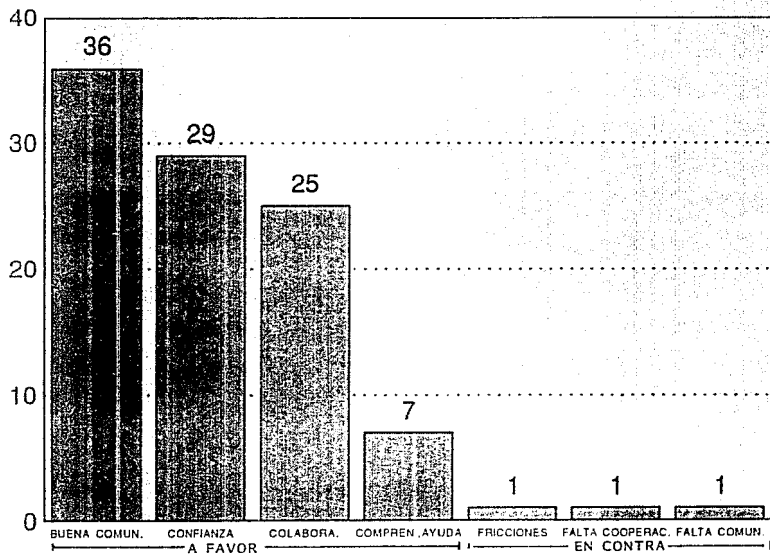
Con estos resultados podemos darnos cuenta de que en esta compañía existe buena relación entre compañeros y jefes, que reciben un salario justo y que en general existe un ambiente adecuado de trabajo.

2B. ¿ POR QUE ?



GRAFICA 6

4B. ¿ POR QUE ?



GRAFICA 9

El personal insatisfecho es relativamente poco.

La pregunta 3 (ver gráfica 7) tiene como finalidad observar como es la relación entre los obreros, lo cual es un aspecto importante para que se sientan a gusto en la empresa.

En los resultados se obtuvo que un 59% mantiene una relación excelente, un 41% una buena relación y, no existen malas relaciones entre los obreros; lo cual permite ver que hay compañerismo y fraternidad en el personal.

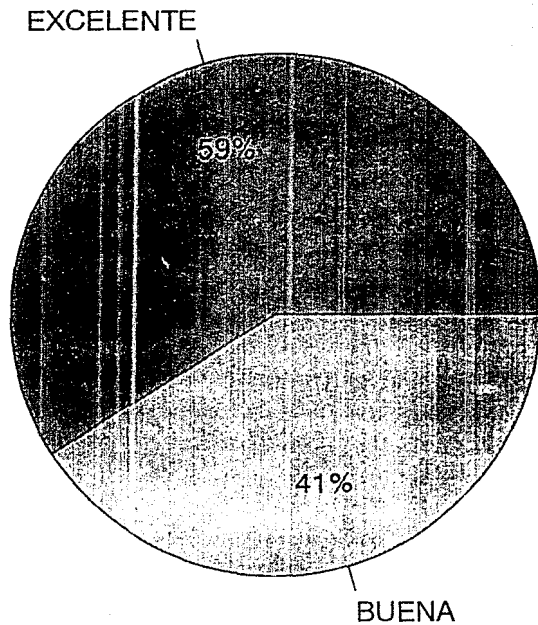
La pregunta 4 (ver gráfica 8) tuvo como objetivo observar como es la relación con los jefes inmediatos. En este caso, tenemos que un 53% mantiene una excelente relación, un 44% mantiene una buena relación y un 3% tiene mala relación con sus jefes inmediatos.

Entre las causas principales se encontraron (ver gráfica 9) :

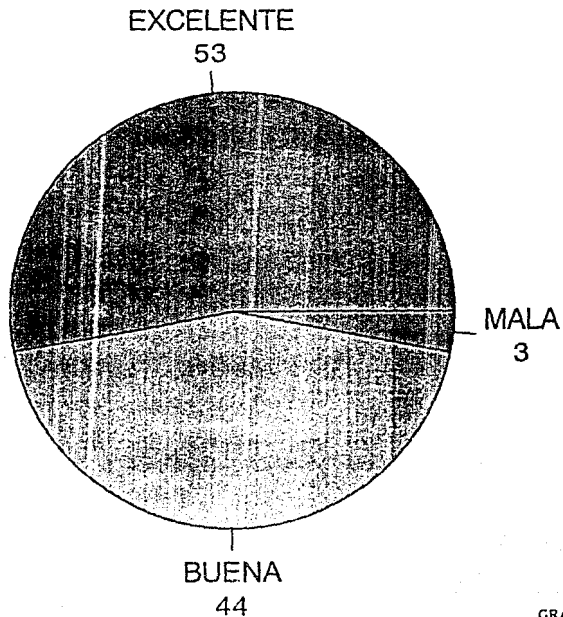
Respuestas a favor :

Colaboración	25%
Buena comunicación	36%
Confianza	29%
Comprensión y ayuda	7%

3. COMO ES LA RELACION QUE MANTIENE USTED CON SUS COMPANEROS DE TRABAJO ?



4A. ¿COMO ES LA RELACION QUE MANTIENE USTED CON SU JEFE INMEDIATO?



Respuestas en contra :

Fricciones	1%
Falta de cooperación	1%
Falta de comunicación	1%

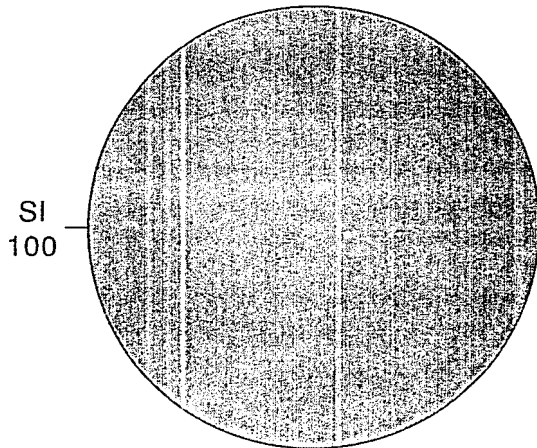
Con lo anterior se verifica que en general, existe buena comunicación, colaboración y confianza entre los empleados y sus jefes inmediatos; sin embargo, en este caso si observamos un corto porcentaje que no tiene relaciones adecuadas con sus jefes.

La pregunta 5 (ver gráfica 10) se hizo con el objeto de conocer si el obrero se siente parte integrante de la empresa y si tiene la certeza de que su trabajo y colaboración son importantes para el desarrollo de la misma.

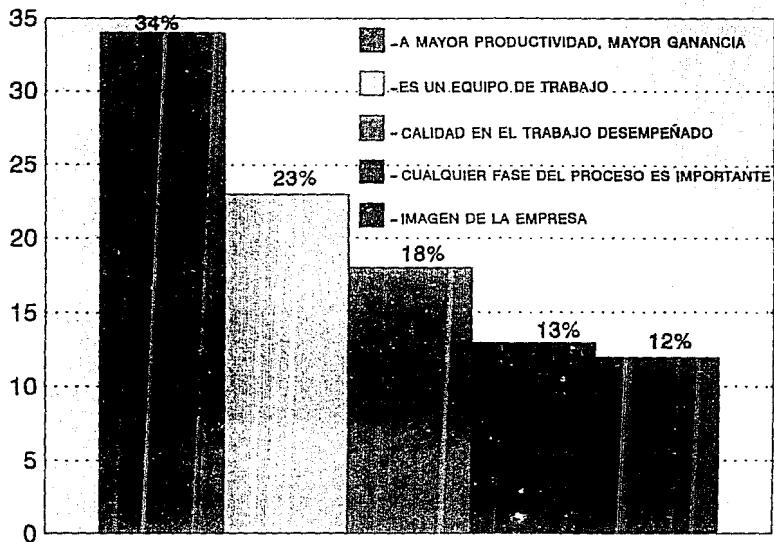
Los resultados fueron en un 100% afirmativos, y entre las razones principales figuraron (ver gráfica 11) :

Calidad en el trabajo desempeñado	18%
Porque es un equipo de trabajo	23%
Imagen de la empresa	12%
A mayor productividad, mayor ganancia	34%
Cualquier fase del proceso es importante	13%

5A. ¿ CONSIDERA UD. QUE EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO ES IMPORTANTE EN LOS RESULT. OBTENIDOS EN LA EMP?



5B. ¿ POR QUE ?



Con esto podemos notar que al personal le agrada sentirse parte de un equipo; consideran importante cada una de las partes del proceso. Atienden también la calidad, productividad e imagen de la empresa, lo cual obviamente es benéfico para la misma.

La pregunta 6 (ver gráfica 12) es muy importante ya que si al trabajador se le reconoce y se valora su actividad en la empresa, se sentirá integrado al grupo de trabajo.

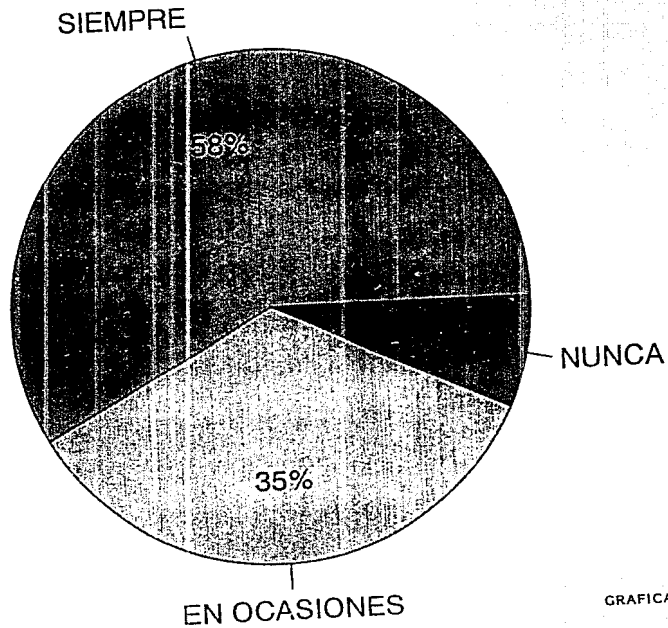
Las respuestas obtenidas indicaron que a un 58% Siempre se le reconoce su trabajo, a un 35% sólo En ocasiones y a un 7% Nunca se le reconoce.

Con esto observamos que se preocupan por reconocer el trabajo de su personal.

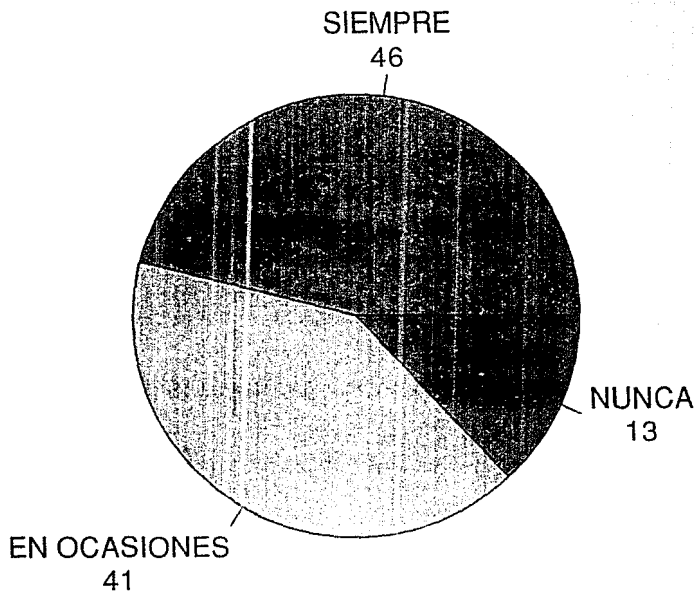
La pregunta 7 (ver gráfica 13) tuvo la finalidad de conocer qué tanto se estimula al personal en esta empresa.

Los resultados indicaron que un 46% considera que Siempre se le estimula en su trabajo, un 41% considera que sólo En ocasiones se le estimula y un 13% considera que Nunca se le estimula.

6. SU PARTICIPACION DENTRO DE LA EMPRESA ES RECONOCIDA ?



7. ¿ CONSIDERA UD. QUE LA EMPRESA LO ESTIMULA PARA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD ?



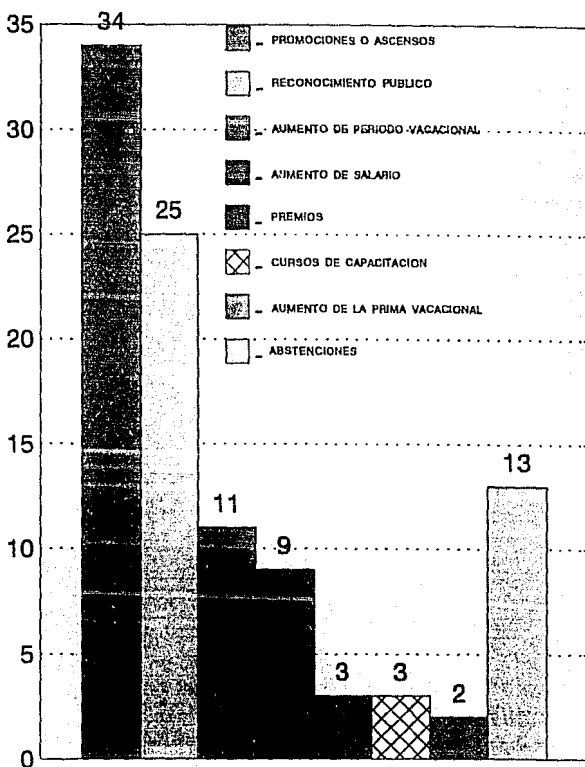
Como podemos notar sí existe la preocupación por estimular al personal para que sea mas productivo. Sin embargo, existe también un porcentaje que no siente que se le estimule y al que es importante tomar en cuenta también.

La pregunta 8 (ver gráfica 14) tuvo por objeto conocer los medios o formas principales que se utilizan para estimular al personal. Se obtuvieron los siguientes resultados :

Respuestas a favor :

Aumento de salario	9%
Aumento de periodo vacacional	11%
Reconocimiento público	25%
Promociones o ascensos	34%
Cursos de capacitación	3%
Aumento de la prima vacacional	2%
Premios	3%

8. ¿ DE QUE FORMA LO ESTIMULA ?



GRAFICA 14

Abstenciones 13%

Se puede notar que la principal forma de motivar al personal es por medio de ascensos, promociones y reconocimiento público. Sin embargo, existe también un porcentaje de gente a la cual no se estimula y que es importante observar.

La pregunta 9 (ver gráfica 15) se formuló con la finalidad de saber qué opinión tiene el personal de los estímulos otorgados por la empresa.

Los resultados indicaron que un 48% Sí considera adecuados los estímulos y un 52% No lo considera así. Notamos que el personal en su mayoría, no está conforme con esta situación.

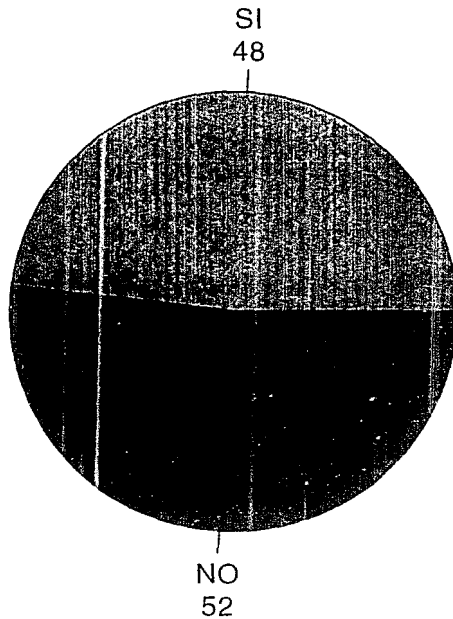
Entre las causas tenemos (ver gráfica 16) :

Respuestas a favor :

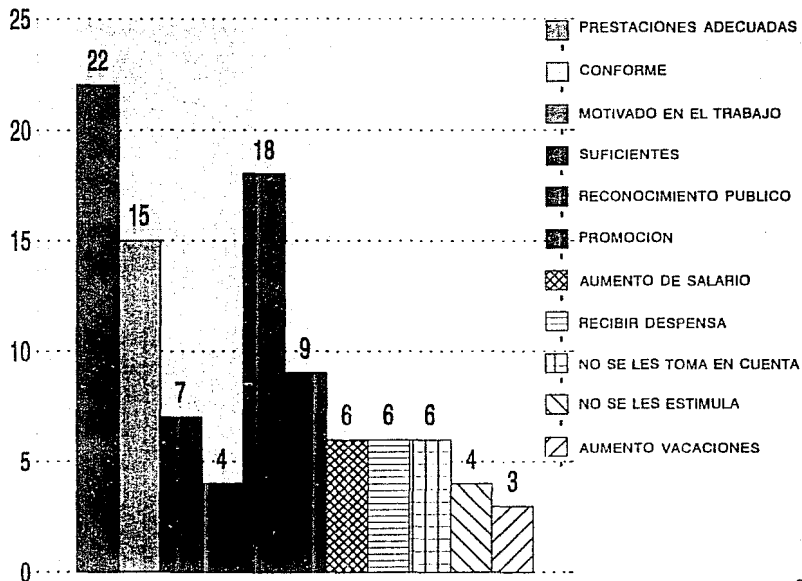
Está a gusto con lo que tiene	15%
Prestaciones adecuadas	22%
Está motivado en su trabajo	7%
De acuerdo al tiempo laborado considera que son suficientes	4%

Respuestas en contra :

9A. ¿ CONSIDERA UD. ADECUADOS LOS ESTIMULOS OTORGADOS POR LA EMPRESA ?



9B. ¿POR QUE?



Le gustaría que lo promovieran	9%
Le gustaría que le aumentaran vacaciones	3%
Le gustaría que le reconocieran públicamente	18%
Porque no se les estimula	4%
Le gustaría aumento de salario	6%
Le gustaría que les dieran despensa	6%
No se les toma en cuenta	6%

Se observa que la petición principal es : Reconocimiento público. Posteriormente figuran : Aumento de salario, Despensa y Promociones.

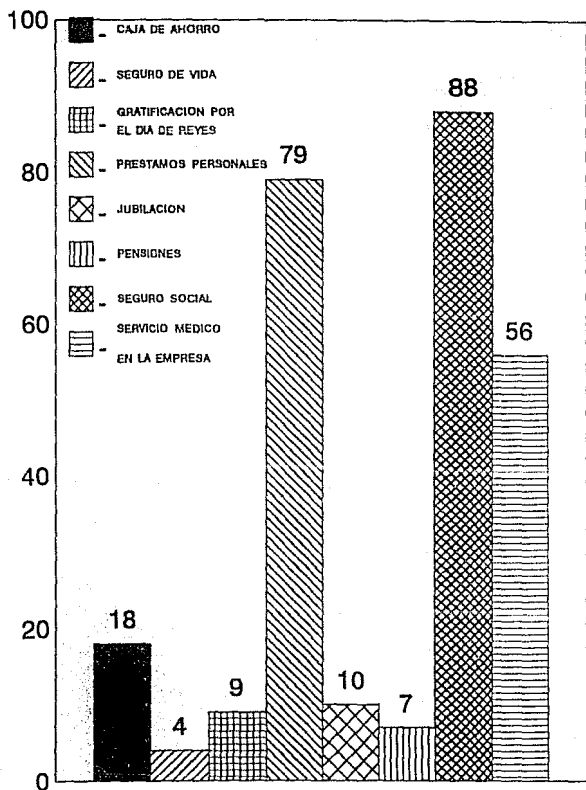
Como podemos notar, actualmente en la industria automotriz el salario no constituye el factor motivacional principal de un trabajador.

La pregunta 10 (ver gráfica 17) tuvo por objeto conocer qué tipo de prestaciones económicas se manejan principalmente en la compañía.

Las respuestas indicaron lo siguiente :

Servicio Médico	56%
Seguro	88%
Pensiones	7%
Jubilación	10%
Préstamos personales	79%
Otros :	
Gratificación por el Día de Reyes	9%
Seguro de vida	4%
Caja de ahorro	18%

10. ¿ QUE PRESTACIONES ECONOMICAS LE OTORGA LA EMPRESA ?



GRAFICA 17

Con esto observamos que las prestaciones económicas más frecuentemente otorgadas, son los Préstamos personales, el Seguro y el Servicio Médico.

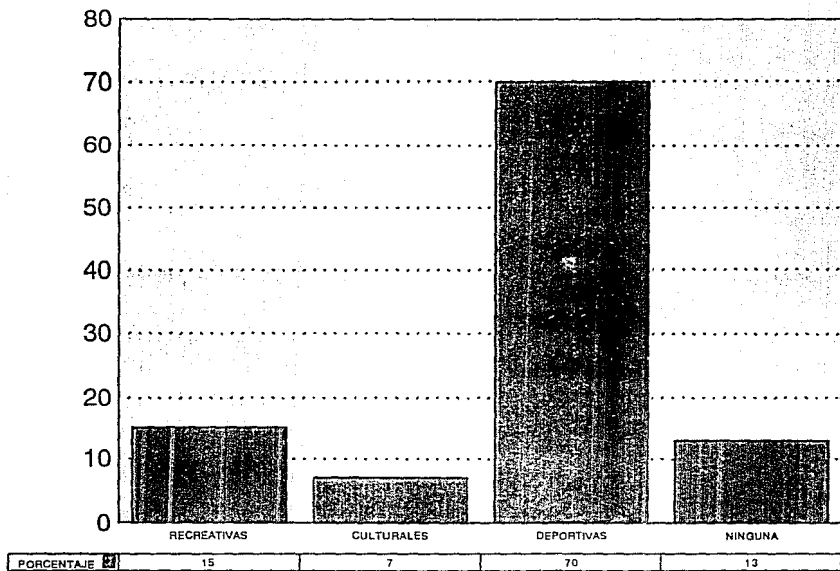
La pregunta 11 (ver gráfica 18) tuvo como finalidad conocer qué tipo de prestaciones sociales son las más comúnmente otorgadas.

Los resultados mostraron los siguientes porcentajes :

Recreativas	15%
Culturales	7%
Deportivas	70%
Ninguna	13%

Se observa que las actividades Deportivas son las que se practican principalmente.

11. QUE PRESTACIONES SOCIALES EXISTEN EN SU EMPRESA ?



La pregunta 12 (ver gráfica 19) se hizo con el objeto de conocer la opinión del personal respecto a las prestaciones que le son otorgadas y qué sugerencias o preferencias tiene.

Los resultados son :

SI 62%

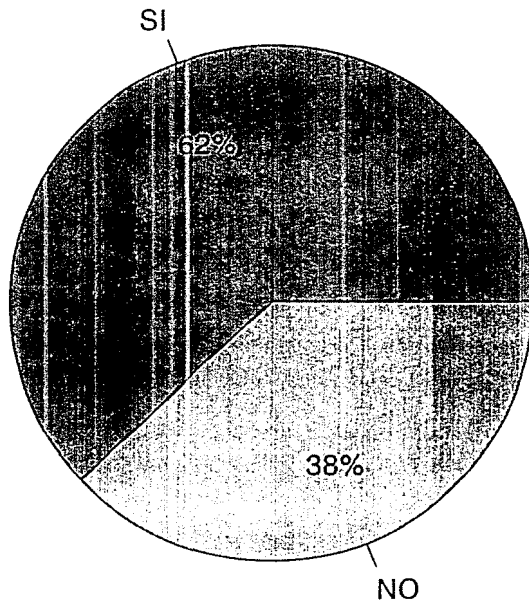
NO 38%

Podemos notar que a pesar de que la mayoría del personal está conforme, existe un porcentaje importante que no lo está. Entre las principales causas estuvieron (ver gráfica 20) :

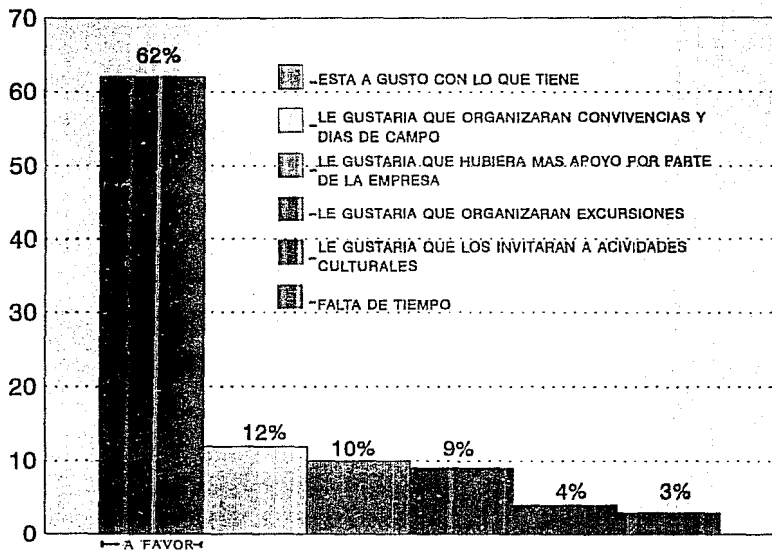
Le gustaría que organizaran excursiones	9%
Le gustaría que organizaran convivencias y días de campo	12%
Le gustaría que los invitaran a actividades culturales	4%
Le gustaría que hubiera más apoyo por parte de la empresa	10%
Está a gusto con lo que tiene	62%
Por falta de tiempo	3%

La pregunta 13 (ver gráfica 21) tuvo la finalidad de saber cuáles son las formas de comunicación interna utilizadas principalmente. Los resultados indicaron los siguientes porcentajes:

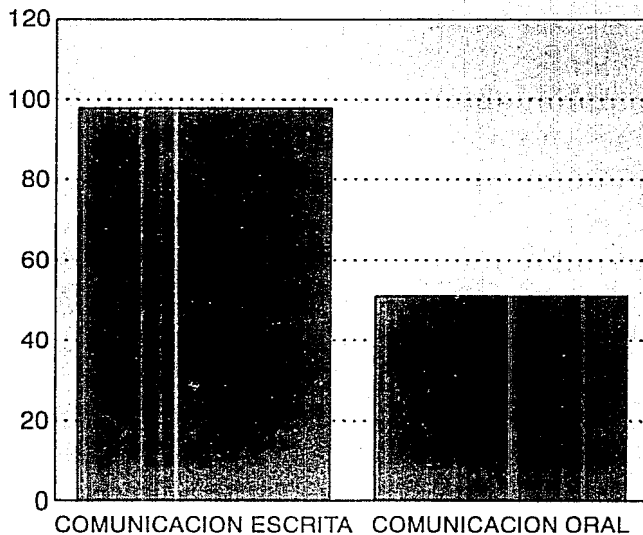
12A. CONSIDERA USTED QUE SON SUFICIENTES DICHAS PRESTACIONES ?



12B. ¿ POR QUE ?



13A. ¿ CUALES SON LAS FORMAS DE COMUNICACION INTERNA UTILIZADAS EN LA EMPRESA ?



PORCENTAJE		
	98	51

Comunicación oral	51%
Comunicación escrita	98%

Por medio de (ver gráfica 22):

Boletines	30%
Circulares	45%
Memoranda	19%
Carteles	6%

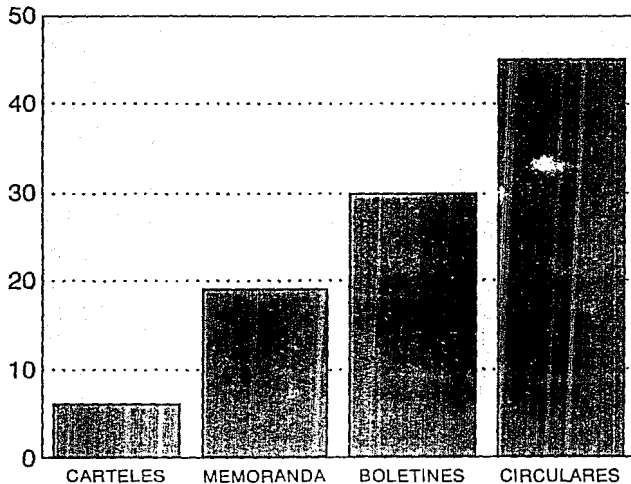
Notamos que la comunicación es principalmente por escrito a través de circulares.

La pregunta 14 (ver gráfica 23) se hizo con el objeto de saber que opinión tienen los obreros con respecto a la efectividad de la comunicación existente en la organización.

Se obtuvo que un 72% Sí considera efectiva la comunicación ya que piensa estar informado veraz y oportunamente. El 28% restante No lo considera así, debido principalmente a las siguientes causas (ver gráfica 24):

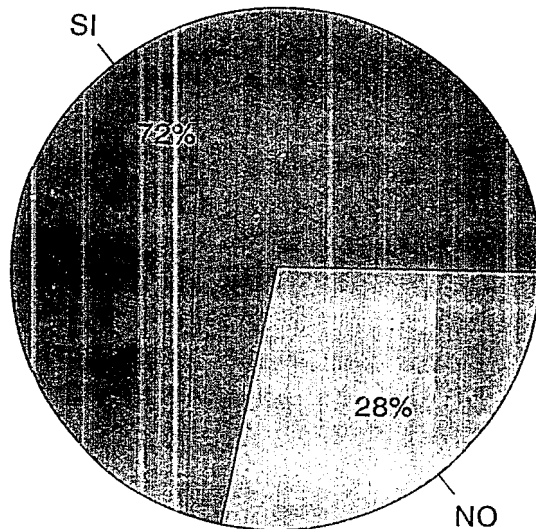
No está informado oportunamente	17%
En ocasiones no se le presta la atención debida a la información	4%
Existe información que desconocen	3%
Preferiría la información en forma oral	2%
En ocasiones no es entendible la información	2%

13B. POR MEDIO DE:

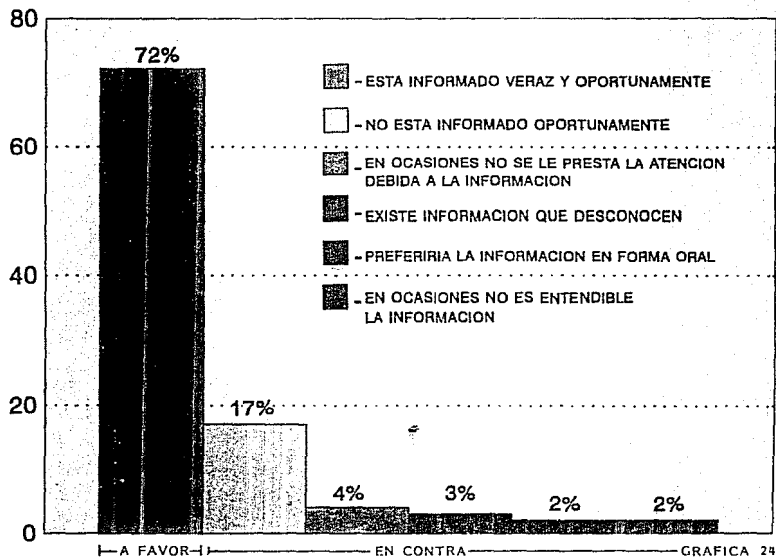


PORCENTAJE	6	19	30	45

14A. CONSIDERA USTED EFECTIVA LA COMUNICACION INTERNA EXISTENTE EN LA EMPRESA ?



14B. ¿ POR QUE ?



Tomando en consideración lo anterior se recomendaría que la forma de comunicación a utilizar se eligiera en función a la información y situación específica de que se trate; buscando la retroalimentación correspondiente en caso necesario.

La pregunta 15 (ver gráfica 25) se hizo con la finalidad de saber qué tanta confianza existe por parte del personal para transmitir sus ideas y sentimientos y qué razones tienen para ello.

Se obtuvo que un 87% Sí tienen la confianza necesaria debido a :

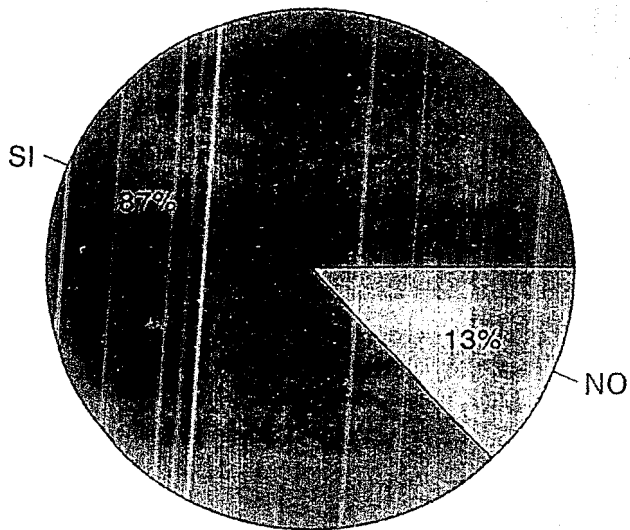
Existe apoyo del jefe inmediato	21%
Es adecuado que los jefes sepan el sentir del empleado	12%
Es benéfico tanto para el trabajador como para la empresa	13%
Existe una buena comunicación con los jefes inmediatos	41%

Y un 13% no la tienen debido a :

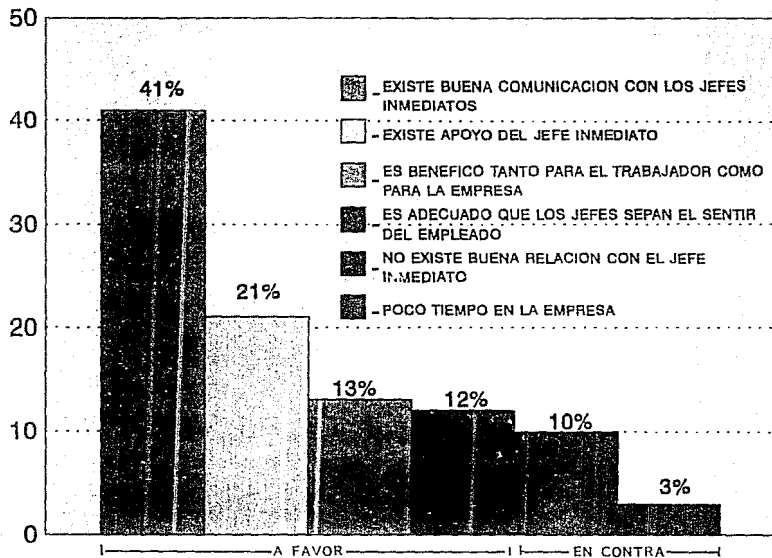
No existe buena relación con el jefe inmediato	10%
Poco tiempo en la empresa	3%

(ver gráfica 26)

15A. CUANDO TIENE UD. UNA NUEVA IDEA, SUGER. O QUEJA PARA LA EMP. SIENDE LA CONFIANZA DE COMUNICARLA ?



15B. ¿ POR QUE ?



La pregunta 16 tuvo como objetivo conocer en qué medida atienden los requerimientos del personal.

Los resultados señalaron los siguientes porcentajes (ver gráfica 27) :

Siempre	56%
En ocasiones	35%
Nunca	9%

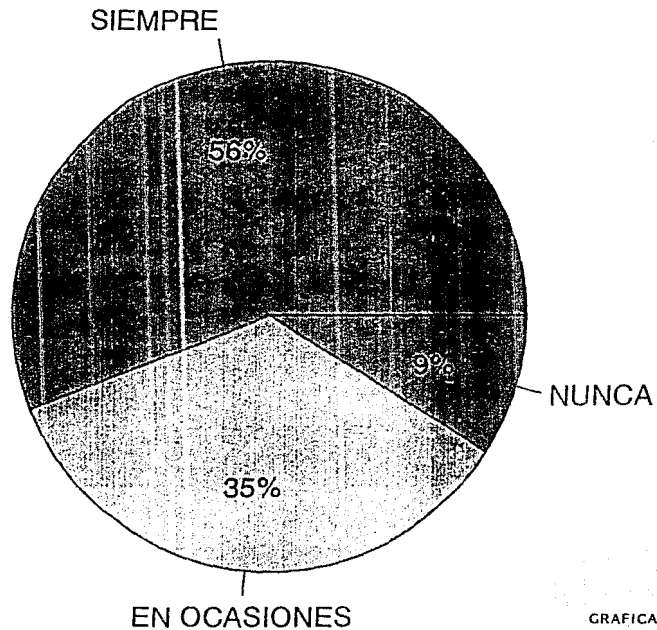
Se observa que Si existe preocupación de la empresa por atender las necesidades de su personal. Si bien, tal vez no siempre se les puede complacer, se les ayuda en la medida de lo posible.

La pregunta 17 (ver gráfica 28) tuvo la finalidad de saber qué opinión tiene el empleado sobre la importancia que representa el hecho de estar capacitado adecuadamente para el desempeño de su labor.

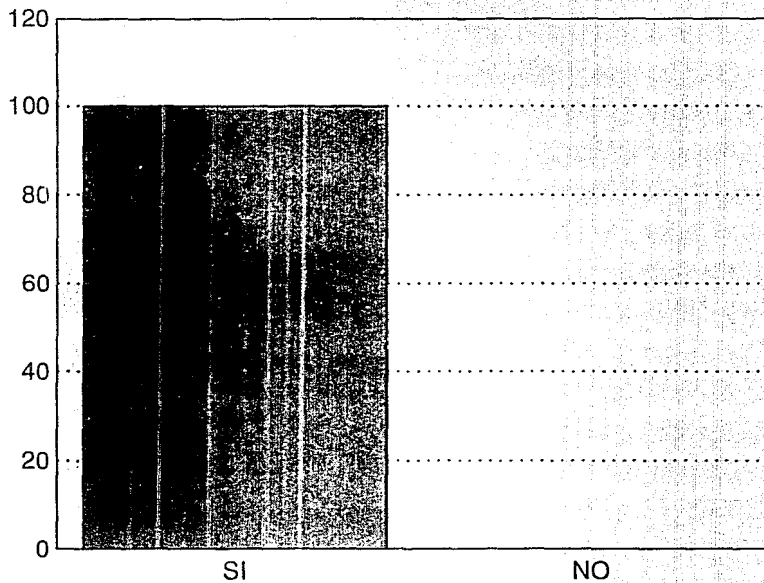
Los resultados indicaron que en un 100% se tiene la certeza de que es conveniente dicha capacitación. Entre las causas figuraron (ver gráfica 29) :

Por la calidad en el trabajo	74%
Por la eficiencia	9%
Por actualización	10%
Por la posibilidad de aspirar a un mejor puesto	7%

16. ES TOMADA EN CUENTA SU APORTACION O QUEJA ?

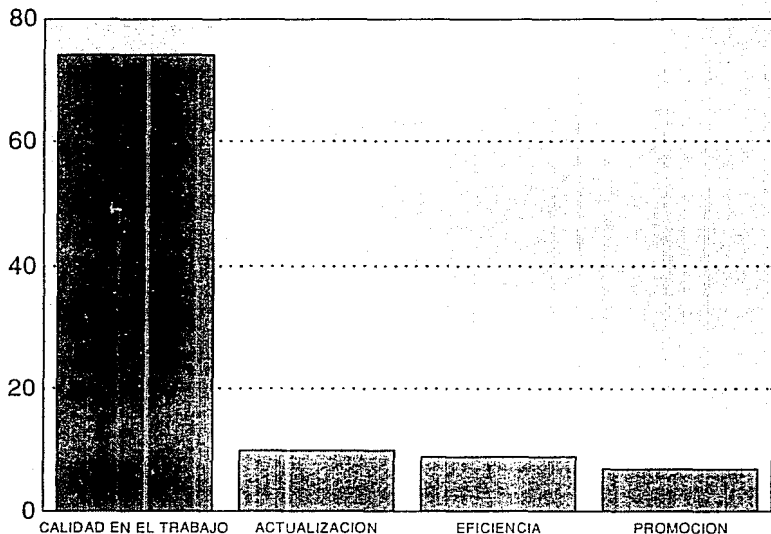


17A. ¿ CONSIDERA UD. IMPORTANTE ESTAR DEBIDAMENTE CAPACITADO PARA EL DESEMPEÑO DE SU LABOR ?



GRAFICA 28

17B. ¿ POR QUE ?



Notamos que el personal se preocupa por mantener un standard de calidad en el trabajo que desempeñan.

La pregunta 18 (ver gráfica 30) se formuló con la intención de saber si en la industria automotriz se imparten cursos de capacitación y desarrollo al personal y si se brindan o no a todo el personal.

Se obtuvo que a un 48% se le brindan, y a un 52% No se le proporcionan.

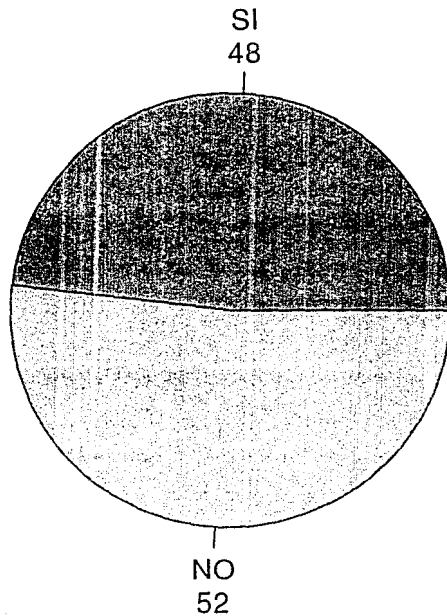
Estos resultados nos muestran que la mayor parte del personal no recibe la capacitación y desarrollo adecuados en la industria automotriz.

Por otra parte, entre los cursos tomados se encuentran (ver gráfica 31) :

Aire acondicionado	7%
Alineación	6%
Igualación de colores	9%
Carburadores	7%
Innovación de Autos	4%
Componentes de sistemas	6%
Suspensión, dirección y frenos	9%

Motor enfriado por aire y por agua	15%
Transmisión	13%
Electricidad A, B y C.	18%
Componentes exteriores	6%
Diagnóstico y mantenimiento	4%
Técnicas de aerografía	4%
Técnicas en reacabado automotriz	7%
Supervisión	9%
Reparaciones generales	12%

18A. ¿ HA RECIBIDO UD. CURSOS DE CAPACIT. Y DESARROLLO?



La pregunta 19 (ver gráfica 32) tuvo la finalidad de conocer la opinión del personal respecto a los cursos tomados.

Los resultados nos indican que el 46% ha considerado de utilidad los cursos, debido principalmente a que (ver gráfica 33) :

Le han ayudado a realizar mejor su trabajo	22%
Ha adquirido nuevos conocimientos	15%
Está actualizado	9%

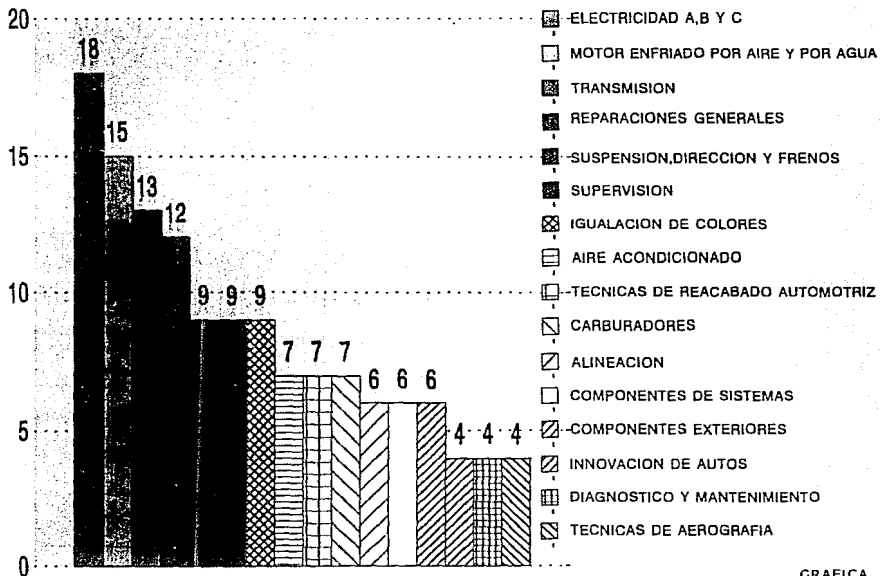
Un 2% no lo ha considerado así, debido a que ya se tenían los conocimientos impartidos en el curso.

La pregunta 20 se hizo con el objeto de conocer si se cuenta con las medidas necesarias de seguridad e higiene.

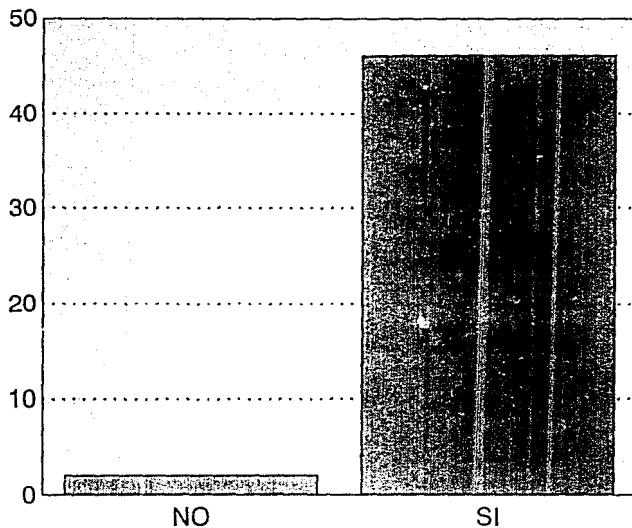
Los resultados (ver gráfica 34) muestran que un 88% afirma que . Sí se cuenta con ellas y un 12% afirma lo contrario. En porcentajes se obtuvo lo siguiente (ver gráfica 35) :

Extinguidores	94%
Salidas de emergencia	91%
Sanitarios	96%
Botiquín	88%
Otros :	
Equipo dependiendo del trabajo :	59%

18B. ¿ CUALES ?

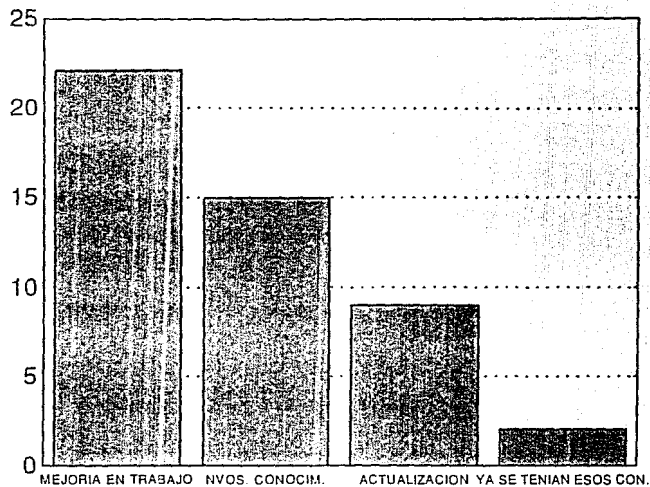


19A. ¿ CONSIDERA QUE HAN SIDO DE UTILIDAD DICHOS CURSOS ?



PORCENTAJE		
	2	46

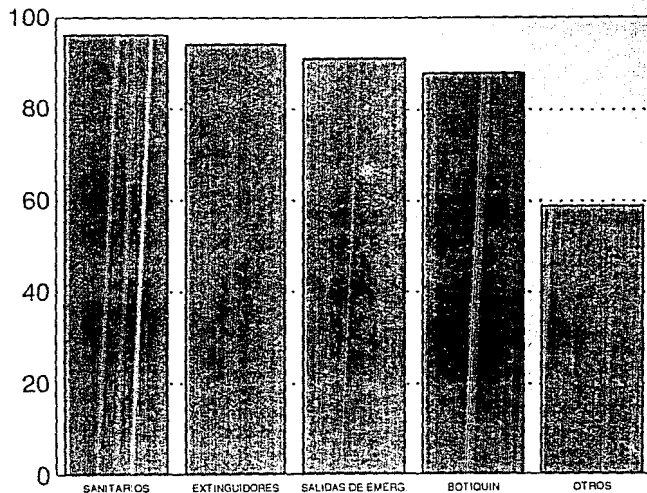
19 B. ¿ POR QUE ?



PORCENTAJE	22	15	9	2
------------	----	----	---	---

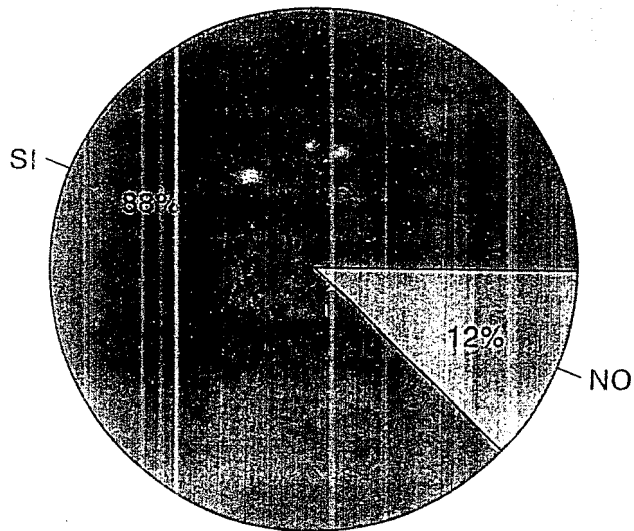
— A FAVOR — — EN CONTRA —

20B. ¿ CUALES ?



PORCENTAJE	96	94	91	88	59

20A. EXISTEN LAS MEDIDAS NECESARIAS DE SEGURIDAD E HIGIENE DENTRO DE LA EMPRESA ?



GRAFICA 34

Como podemos observar si se cuenta con las medidas de seguridad e higiene; sin embargo, gran parte de ellos o no funcionan como es el caso de los extinguidores, o se encuentran en mal estado como el caso de los sanitarios.

Finalmente, la pregunta 21 tiene el objeto de saber qué tan adecuado es el ambiente físico en la industria automotriz.

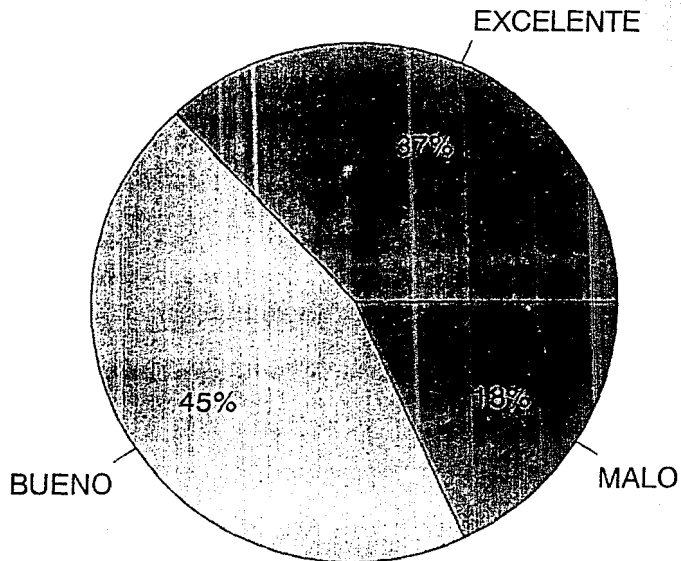
Se obtuvo lo siguiente :

Iluminación (ver gráfica 36) :

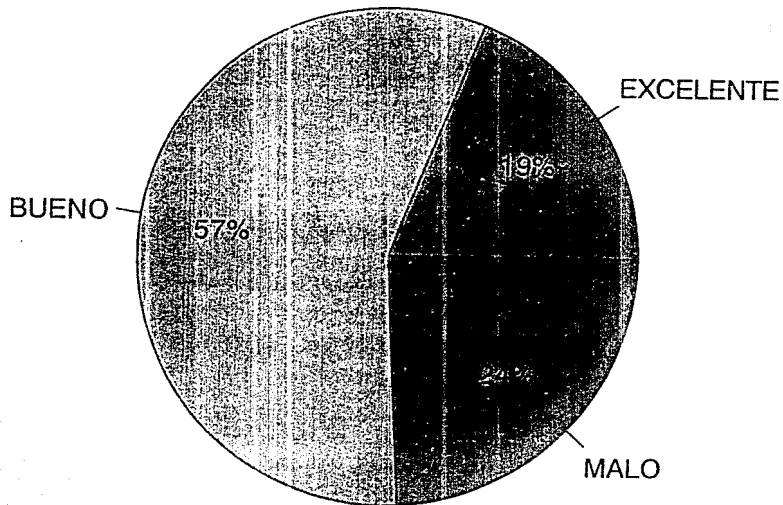
	VALOR
	PONDERADO
Excelente	$37\% \times 3 = 111$
Bueno	$45\% \times 2 = 90$
Malo	$18\% \times 1 = 18$

	$219/68 = 3.2$

21A. PODRIA INDICAR COMO ES EL AMBIENTE FISICO EN SU EMPRESA ? (ILUMINACION)



21B. PODRIA INDICAR COMO ES EL AMBIENTE FISICO EN SU EMPRESA ? (VENTILACION)



Ventilación (ver gráfica 37):

	VALOR	PONDERADO
Excelente	19% x 3 =	57
Bueno	57% x 2 =	114
Malo	24% x 1 =	24

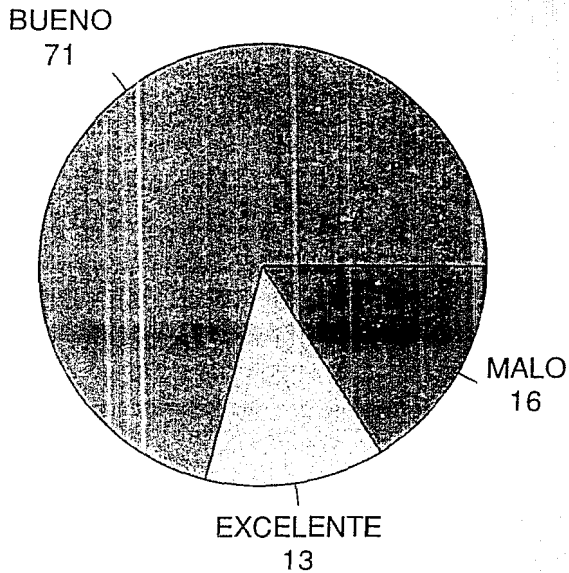
		195/68 = 2.86

Temperatura (ver gráfica 38) :

	VALOR	PONDERADO
Excelente	13% x 3 =	39
Bueno	71% x 2 =	142
Malo	16% x 1 =	16

		197/68 = 2.89

21C. ¿PODRIA INDICAR COMO ES EL AMBIENTE FISICO EN SU EMPRESA? (TEMPERATURA)



Limpieza (ver gráfica 39):

VALOR
PONDERADO

Excelente	26% x 3 = 78
Bueno	64% x 2 = 128
Malo	10% x 1 = 10

$$216/68 = 3.17$$

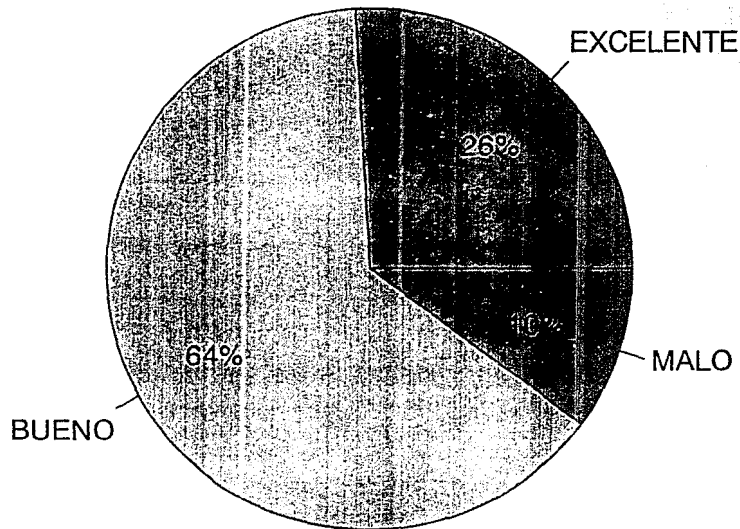
Ruido (ver gráfica 40):

VALOR
PONDERADO

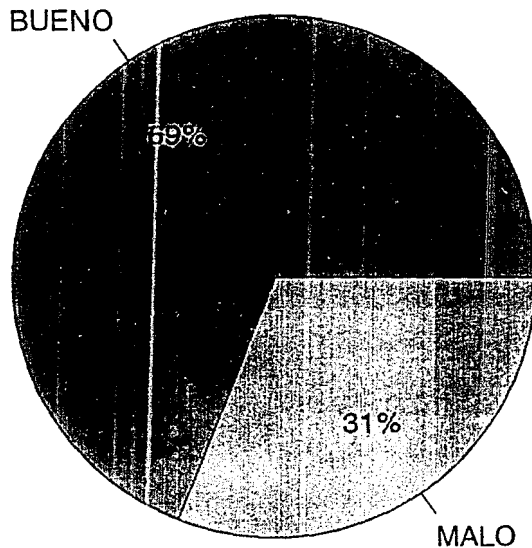
Excelente	0% x 3 = 0
Bueno	69% x 2 = 138
Malo	31% x 1 = 31

$$169/68 = 2.48$$

21D. PODRIA INDICAR COMO ES EL AMBIENTE FISICO EN SU EMPRESA ? (LIMPIEZA)



21E. PODRIA INDICAR COMO ES EL AMBIENTE FISICO EN SU EMPRESA ? (RUIDO)



Se puede afirmar que en general en esta empresa se preocupan por mantener un ambiente físico adecuado, destacando en primer término la iluminación y la limpieza.

Con respecto a la ventilación sí existe un poco de problema sobre todo en algunas puestos. Sería adecuado que la empresa hiciera algo al respecto.

El ruido es otro problema que también afecta a un porcentaje importante del personal. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que en el tipo de trabajo que desarrollan es imposible evitar el ruido. Sin embargo, se tiene la posibilidad de usar orejeras para disminuir la intensidad del mismo.

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente estudio se ha podido constatar la importancia que tiene el brindar una adecuada motivación al personal de cualquier empresa.

En las tres concesionarias analizadas se observó lo siguiente :

En general se puede afirmar que el personal está a gusto en su trabajo. Esto se puede notar en las respuestas de las preguntas 2A y 2B (ver gráfica 5 y 6). La mayoría de los empleados : 87% está satisfecho.

Se cuenta con un ambiente agradable de trabajo, manteniendo relaciones adecuadas entre los empleados y con sus jefes inmediatos. Esto lo observamos en las respuestas de la pregunta 2B (gráfica 6): Un 30% opina que existe un ambiente agradable, en la respuesta 3 (gráfica 7) podemos notar que un gran porcentaje del personal mantiene relaciones excelentes con sus compañeros, y el resto mantiene buenas relaciones.

Con los jefes podemos notar que también hay una excelente relación 53% (gráfica 8) y un 44% mantiene una buena relación. Sólo un 3% considera tener una mala relación con sus jefes.

Se tiene un programa de estímulos que consiste principalmente en ascensos, promociones y reconocimiento público.

Con respecto a prestaciones económicas, el seguro, el servicio médico y los préstamos personales son los más comúnmente otorgados.

En relación a prestaciones sociales, las que se efectúan más frecuentemente son las deportivas.

Sin embargo, el personal no está conforme del todo con esta situación. Es por ello que sería recomendable que dichas concesionarias trataran de aumentar dichas prestaciones, como pueden ser por ejemplo : excursiones, convivencias, visitas a museos, en fin una serie de actividades que además de estrechar más la relación con el personal, contribuyen a elevar su nivel cultural.

Por otro lado, la comunicación interna existente en ellas es buena; sin embargo, se estima conveniente sugerir que la forma de comunicación utilizada, debe elegirse en función al tipo de información de que se trate.

Conjuntamente se ha constatado que el personal está consciente de la importancia que representa el estar debidamente capacitado.

Podemos notar que en estas tres concesionarias de la Volkswagen se brinda capacitación al personal, pero únicamente a una parte de él. Este es un problema que debe ser tomado en cuenta por la compañía ya que es un aspecto fundamental para la superación y desarrollo tanto del personal como de la empresa.

Por otra parte, se ha podido apreciar que existen las medidas necesarias de seguridad e higiene; sin embargo es importante que se revisen las condiciones en que éstas se encuentran. Este es otro aspecto básico para el bienestar y satisfacción del personal y la empresa.

Finalmente, tomando en cuenta el tipo de trabajo que desarrollan los obreros en la industria automotriz se observa que existe un ambiente físico aceptable. No obstante, sería adecuado prestar mayor atención en lo que se refiere a ventilación y a ruido, que representan dos factores importantes que si no son atendidos adecuadamente, pueden ocasionar daños irreparables al personal.

Es importante señalar que todas las hipótesis establecidas en este estudio y que se muestran a continuación han sido confirmadas :

1. La comunicación es un elemento importante para el adecuado funcionamiento de cualquier organización.

2. El reconocimiento a la labor desempeñada por un empleado representa una satisfacción importante para él.

3. El establecimiento de planes adecuados de capacitación y desarrollo es otro aspecto fundamental para el bienestar del trabajador.

4. El establecimiento de las medidas necesarias de seguridad e higiene dentro de la empresa es una forma de satisfacción para el trabajador.

Con la realización de esta investigación de campo, se pudo notar cierta inquietud del personal por expresar sus ideas y sentimientos respecto a la organización, y hacerlas del conocimiento de sus jefes. Es por ello, que se ha decidido informar a las empresas los resultados obtenidos, con el fin de que este estudio sea de utilidad en el desarrollo y el bienestar del personal de estas empresas.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas y el estudio hecho en estas tres concesionarias de la Volkswagen, se presentan a continuación una serie de sugerencias que pueden ser útiles a las mismas.

Primeramente, es importante que se estimule al empleado, ya que esto es benéfico tanto para él como para la empresa. Si el trabajador siente que se está reconociendo su esfuerzo y trabajo y se le alienta a seguir adelante, esto se verá reflejado en su productividad. El estímulo puede ser a través de promociones, reconocimiento público, aumento de salario y/o prestaciones, etc.

Con referencia a las prestaciones sociales, creo que es adecuado que sigan promoviendo las actividades deportivas que son importantes y de la preferencia de los empleados; sin embargo sería recomendable organizar en alguna ocasión un día de campo, una visita a un balneario, o alguna otra actividad recreativa, ya que esto favorece la convivencia con las familias y las relaciones informales entre la gente, lo cual repercute en un mejor ambiente de trabajo.

Con respecto a comunicación sería adecuado que se elija el medio a utilizar dependiendo del tipo e importancia de la información, con el fin de que el personal esté enterado oportunamente de lo que le concierne a él o a la compañía.

Es importante también hacer notar a los empleados que sus sugerencias, quejas, etc., son tomadas en cuenta y que si bien, no siempre es posible complacerles, sí que se sientan escuchados.

La capacitación es otro factor importante. Todo el personal debe recibir cursos (no sólo una parte), tanto para la adquisición o desarrollo de habilidades o conocimientos, como por actualización. Para ello sería recomendable detectar las necesidades de capacitación y desarrollo a través de pruebas y evaluaciones al personal, con el fin de poder determinar un programa de capacitación a seguir.

Por otra parte, se deben tener programas de revisión, así como de mantenimiento preventivo y correctivo, con el fin de evitar deficiencias en el equipo o maquinaria con el que se cuenta, así como en los equipos de seguridad e higiene dentro de la empresa.

Con referencia al ambiente físico, sería recomendable que se revisara cada área de trabajo, ya que cada una de ellas, dependiendo de las actividades que se realizan, requieren de condiciones diferentes a otra. Estas medidas repercutirán en la satisfacción y salud del personal, con lo cual se reducirán los accidentes y enfermedades de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS Galicia Fernando

" Administración de Recursos Humanos "

Trillas, 1988

535 p.

BOLLES, Robert C.

" Teoría de la motivación; Investigación experimental y evaluación "

México, Trillas 1973,1976

570 p.

C.N.COFEY Y M.H. APPLEY

" Psicología de la motivación; teoría e investigación "

México, Trillas 1971,1976

907 p.

D.C. McCLELLAND

" Personality "

Dryden Press.

Nueva York, 1951

466 p.

FISCHER Laura, Navarro Alma

" Introducción a la investigación de mercados "

México, Mc Graw Hill 1987

177 p.

FRAISSE Paul

" Motivación, emoción y personalidad "

Buenos Aires, Paidós 1973

232 p.

GARCIA Martínez Magdalena.

" Investigación de los factores motivacionales y su
relación con el comportamiento laboral en el sector
público y privado "

México, UNAM 1979 Tesis

143 p.

GUZMAN Valdivia Isaac

" La sociología de la empresa "

México, JUS, 1967

230 p.

HODGETTS R.M.

" Comportamiento en las organizaciones "

Interamericana

México, 1981

129 p.

K.B. MADSEN

" Teorías de la motivación "

Editorial Paidós

Buenos Aires, 1972

MENDEZ S., MONROY F. y ZORRILLA S.

" Dinámica social de las organizaciones "

Interamericana, 1987

274 p.

MONTERO Gómez Farías Manuel

" La motivación en las organizaciones "

México, UNAM 1980 Tesis

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NUTIN J., H. PIERON, F.J.J. BUYTENDIJK

" La motivación "

Nueva Visión

Buenos Aires, 1977

232 P.

REYES Ponce Agustín

" Administración de empresas "

Limusa, 1966

188 p.

RIOS Szalay Adalberto/PANIAGUA Aduna Andrés

" Orígenes y perspectivas de la administración "

México, Trillas, 1985

p. 214

RODRIGUEZ Leonardo

" Planificación, Organización y Dirección de la pequeña
Empresa "

Cincinnati, Ohio

South Western, 1980

247 p.

TEEVAN, Richard C.

" Teorías sobre motivación del aprendizaje "

México, Trillas 1976.

242 p.

VAZQUEZ Hernández Guadalupe Héctor.

" La motivación en la empresa "

México, UNAM 1979 Tesis

102 P.

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION

El presente, tiene carácter confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos.

Se pide al encuestado, veracidad y objetividad en sus respuestas.

Por su colaboración, Muchas gracias.

PUESTO _____

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA _____

EDAD _____

SEXO _____

ESTADO CIVIL _____

JORNADA DE TRABAJO :

DE _____ A _____

HORARIO DE ALIMENTACION DE _____ A _____

1. ¿ Cuáles son las principales actividades que usted realiza en su puesto ?

2. ¿ Cómo se siente usted con el trabajo desempeñado en esta empresa ?

Muy satisfecho ()

Satisfecho ()

Insatisfecho ()

¿ Por qué ?

3. ¿Cómo es la relación que mantiene usted con sus compañeros de trabajo ?

Excelente ()

Buena ()

Mala ()

4. ¿Cómo es la relación que mantiene usted con su jefe inmediato ?

Excelente ()

Buena ()

Mala ()

¿ Por qué ?

5. ¿ Considera usted que el desempeño de su trabajo es importante en los resultados obtenidos por la empresa ?

SI ()

NO ()

¿ Por qué ?

6. ¿ Su participación dentro de la empresa es reconocida ?

Siempre ()

En ocasiones ()

Nunca ()

7. ¿ Considera usted que la empresa lo estimula para mejorar su productividad ?

Siempre ()

En ocasiones ()

Nunca ()

8. ¿ De qué forma lo estimula ?

Aumento de salario ()

Aumento del periodo vacacional ()

Reconocimiento público ()

Promociones o ascensos ()

Otros ()

Especifique _____

9. ¿ Considera usted adecuados los estímulos otorgados por la empresa ?

SI ()

NO ()

¿ Por qué ?

10. ¿ Qué prestaciones económicas le otorga la empresa ?

Servicio Médico ()

Seguro ()

Pensiones ()

Jubilación ()

Préstamos personales ()

Otros () Especifique _____

11. ¿ Qué prestaciones sociales existen en su empresa ?

Recreativas ()

Culturales ()

Deportivas ()

Otras () Especifique _____

12. ¿ Considera usted que son suficientes dichas prestaciones ?

SI ()

NO ()

¿ Por qué ?

13. ¿ Cuáles son las formas de comunicación interna utilizadas en la empresa ?

Comunicación oral ()

Comunicación escrita ()

Por medio de :

Boletines ()

Circulares ()

Memoranda ()

Carteles ()

Otras () Especifique _____

14. ¿ Considera usted efectiva la comunicación interna existente en la empresa ?

SI ()

NO ()

¿ Por qué ?

15. ¿ Cuando tiene usted una nueva idea, sugerencia o queja para la empresa, siente la confianza de comunicarla ?

SI ()

NO ()

¿ Por qué ?

16. ¿ Es tomada en cuenta su aportación o queja ?

Siempre ()

En ocasiones ()

Nunca ()

17. ¿ Considera usted importante estar debidamente capacitado para el desempeño de su labor ?

SI ()

NO ()

¿ Por qué ?

18. ¿ Ha recibido usted cursos de capacitación y desarrollo ?

SI ()

NO ()

¿ Cuáles ?

19. ¿ Considera que han sido de utilidad dichos cursos ?

SI ()

NO ()

¿ Por qué ?

20. ¿ Existen las medidas necesarias de seguridad e higiene dentro de la empresa ?

SI ()

NO ()

¿ Cuáles ?

Extintidores ()

Salidas de emergencia ()

Sanitarios ()

Botiquín ()

Otros ()

Especifique _____

21. ¿ Podría indicar cómo es el ambiente físico en su empresa ?

Excelente

Bueno

Malo

Iluminación

Ventilación

Temperatura

Limpieza

Ruido