

318302

5



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
Escuela de Contaduría Y Administración

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

**LA IMPLEMENTACION DE LOS
 PROCEDIMIENTOS DE MOTIVACION COMO
 DETERMINANTE PARA MEJORAR LA
 PRODUCTIVIDAD EN UNA PEQUEÑA EMPRESA**

TRABAJO QUE PRESENTA: ARTURO MARTINEZ IRIGARAY
 Con la finalidad de obtener el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

ASESOR: L.A. BIBIAN RODRIGUEZ CABALLERO

México, D.F.

1994

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**



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.

DEDICATORIAS

DEDICATORIAS

DEDICATORIAS

PARA TI

**A LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA,
COMO SIMBOLO DE AGRADECIMIENTO
POR LA TERMINACION DE MI CARRERA.**

**Y A MIS PROFESORES QUE SIEMPRE ME
BRINDARON SU AYUDA Y APOYO PARA
SEGUIR ADELANTE.**

**EN ESPECIAL,
A LA LIC. BIBIAN RODRIGUEZ CABALLERO Y
AL PSIC. JORGE ANGUIANO PEÑA
QUIENES SIEMPRE TUVIERON TIEMPO PARA MI,
GRACIAS, POR HABERME BRINDADO SU AYUDA,
POR REGALARME SU AMISTAD, PERO SOBRE
TODO POR HABER CONFIADO EN MI,
PARA CONCLUIR LO QUE ES Y SERA
SIEMPRE PARTE IMPORTANTE DE MI VIDA:
LA REALIZACION DE MI TESIS.**

**A MI MADRE
CON AMOR POR TODO,
LO QUE HA HECHO POR MI,
GRACIAS.**

**A LA MEMORIA DE MI PADRE,
CON CARIÑO.**

**A MIS HERMANOS,
PORQUE TAMBIEN CONTRIBUYERON
A ALCANZAR UNA DE MIS METAS
GRACIAS...**

**A MI NOVIA,
CON TODO MI AMOR,
POR SU APOYO Y COMPRESION.**

**LA IMPLEMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS DE
MOTIVACION COMO DETERMINANTE PARA MEJORAR
LA PRODUCTIVIDAD EN UNA PEQUEÑA EMPRESA**

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I ADMINISTRACION Y MOTIVACION

1.1	CONCEPTO DE ADMINISTRACION.....	5
1.2	EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA MOTIVACION.....	7
1.2.1	PERSPECTIVAS ACERCA DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	9
	1.2.1.1 LA PLANEACION.....	17
	1.2.1.2 LA ORGANIZACION.....	18
	1.2.1.3 LA DIRECCION.....	18
	1.2.1.4 EL CONTROL.....	20
1.2.2	CONCEPTO DE MOTIVACION.....	20
1.2.3	TIPOS DE MOTIVACION.....	23
	1.2.3.1 TEORIAS DE CONTENIDO.....	25
	1.2.3.2 TEORIAS DEL ENFOQUE EXTERNO.....	30

1.2.4	ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA MOTIVACION.....	31
1.3	CICLO MOTIVACIONAL.....	36
1.4	LOS METODOS DE MOTIVACION EN UNA EMPRESA.....	41
1.4.1	DESARROLLAR GENTE BUENA.....	43
1.4.2	PROMOCION INTERNA.....	45
1.4.3	RECOMPENSAR LA HABILIDAD.....	47
1.4.4	MECANISMO DE AUTOSUPERACION.....	49

CAPITULO II

LA EMPRESA

2.1	CONCEPTO DE EMPRESA.....	53
2.2	TIPOS DE EMPRESA Y CARACTERISTICAS.....	55
2.2.1	ACTIVIDAD O GIRO.....	57
2.2.2	ORIGEN DEL CAPITAL.....	61
2.2.3	MAGNITUD DE LA EMPRESA.....	63
2.2.4	OTROS CRITERIOS.....	65

2.3	LOS RECURSOS EN LA EMPRESA.....	68
2.4	LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA.....	72
2.5	PEQUEÑA EMPRESA.....	77

**CAPITULO III LA MOTIVACION Y SU RELACION CON LA
PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD**

3.1	LA MOTIVACION HUMANA.....	85
3.2	MOTIVADORES.....	92
	3.2.1 PROMOCION DEL PERSONAL.....	93
	3.2.2 COMPENSACION Y PRODUCTIVIDAD.....	95
3.3	GERENCIA Y MOTIVACION DEL PERSONAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA.	96
3.4	MOTIVACION PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.....	99
3.5	MOTIVACION EFECTIVA.....	102
3.6	CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD.....	104
3.7	PRODUCTIVIDAD MEDIANTE LAS PERSONAS.....	108
3.8	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR.....	109

3.9	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....	110
3.10	RELACION MOTIVACION- PRODUCTIVIDAD.....	112
3.11	PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.....	115
3.12	PRODUCTIVIDAD: PALANCA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO.....	116
3.13	LA SUPERVISION COMO ELEMENTO UTIL EN LA PRODUCTIVIDAD.....	118
3.14	LA COMPETITIVIDAD.....	122
	3.14.1 LA COMPETITIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE CALIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD.....	125
	3.14.2 LA COMPETITIVIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONOMICO.....	126

CAPITULO IV

CASO PRACTICO:

MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA

EL ZAPATAZO, S.A. DE C.V.

4.1	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA.....	130
------------	---	------------

4.1.1 EN EL FACTOR SOCIAL.....	134
4.1.2 EN EL FACTOR ECONOMICO.....	134
4.1.3 EN EL FACTOR ADMINISTRATIVO.....	136
4.2 ORGANIZACION ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL.....	137
4.2.1 LA PRODUCTIVIDAD.....	142
4.2.2 PROCEDIMIENTOS MOTIVACIONALES DE LA DIRECCION GENERAL.....	164
4.3 DESVENTAJAS Y VENTAJAS DEL PROCEDIMIENTO MOTIVACIONAL.....	166
4.4 PROPUESTA EN LA APLICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS MOTIVACIONALES - PRODUCTIVIDAD-	166
4.4.1 PLANEACION.....	171
4.4.2 ORGANIZACION.....	174
4.4.3 DIRECCION.....	175
4.4.4 CONTROL.....	180

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

APENDICES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

INDICE DE FIGURAS

INTRODUCCION

A través de esta investigación se pretende demostrar que la implementación de los procedimientos de motivación es determinante para aumentar la productividad en una pequeña empresa.

La realización de esta investigación, me confirma que la aplicación de un conjunto de procedimientos motivacionales permite fomentar el óptimo aprovechamiento de las capacidades humanas, a beneficio, tanto de la organización como de la persona misma.

Enseguida menciono las variables que se determinaron en esta investigación.

La variable independiente (causa), que es la implementación de los procedimientos de motivación, se torna a su vez determinante para mejorar la productividad en una pequeña empresa, esto es la variable dependiente (efecto).

Lo anterior confirma la importancia social de esta investigación, ya que una visualiza la manera de incrementar la capacidad humana para producir y nos confirma la posibilidad de crear individuos que conformen empresas más competitivas y más productivas, al mismo tiempo que se crean personas más comprometidas con los

objetivos de la organización, más conscientes de su responsabilidad al ser parte de la firma y con tendencias siempre de superación para incrementar tanto su productividad individual como la organizacional. De esta misma manera, la calidad de vida de los empleados que forman parte de la organización aumentará en la medida que la calidad de su desarrollo y desempeño aumente incrementando la eficacia en su trabajo.

La importancia social, de la investigación es la labor social que desarrolla la empresa al satisfacer las necesidades de empleo de la sociedad.

Además, que pretende demostrar que la motivación es una de las principales herramientas de la administración de recursos humanos que crea en el individuo la necesidad de mejorar la productividad en una pequeña empresa, esto a su vez aumentará la calidad de los servicios que ésta ofrece.

Es importante destacar, que a lo largo de esta investigación me centré siempre en el recurso humano, motor principal de toda organización, para obtener mayores utilidades.

Así es como establezco la importancia teórica, de fundamentar las herramientas motivacionales, que la alta Dirección debe aplicar, ya que al ser ella la que dirige la organización, debe ser la primera en tomar conciencia de los beneficios que trae consigo la implementación de los procedimientos de motivación, porque que al hacerlo se incrementará la productividad en la empresa. Esto se hará partiendo de la base del proceso administrativo en cuanto a su aplicación y relación con la administración, de los procedimientos de motivación y en la posibilidad de mejorar la productividad en una pequeña empresa, ya que éstos son los elementos de la administración que se consideran son indispensables para el administrador, pero más aún para el empresario.

Se hace notar a lo largo de la investigación que la implementación de la motivación, beneficia tanto al individuo como persona, como al individuo parte activa de la organización. y afirmo que cualquier persona realiza mejor sus funciones si se siente motivado y alcanza su desarrollo, por lo tanto es una terapia organizacional, el crear individuos conscientes de sus capacidades y dispuestos a desarrollarlas y a desafiar retos.

De los requerimientos o necesidades sociales y técnicos surgieron tres planteamientos para formentar el desarrollo del presente trabajo de investigación, el primero de los cuales es: Si se logra implementar la motivación en la formación laboral del individuo, por lo tanto se consigue la optimización en el funcionamiento organizacional, luego entonces, al incrementar la aplicación de los procedimientos de motivación en los empleados de una pequeña empresa, se obtendrá una mayor formación laboral del individuo, así como la optimización en el funcionamiento organizacional.

El segundo de los planteamientos alternos fue: Si los empleados se sienten motivados, al realizar su trabajo por tanto existe la implementación de los procedimientos de motivación en la empresa, luego entonces los procedimientos de motivación aplicados eficazmente en una pequeña empresa incrementarán la productividad en la misma, ya que los individuos desempeñarán eficazmente su trabajo.

La última de las alternativas que se propuso fue: Si se motiva al individuo en el desempeño de su trabajo, por tanto se optimiza la productividad de la pequeña empresa, en relación con los objetivos esperados. Luego entonces, la productividad en la empresa pequeña se debe en gran parte a la motivación del

individuo al desempeñar sus funciones, gracias a la implementación de los procedimientos motivacionales.

Como base fundamental para comprobar, que este trabajo va acorde con los requerimientos actuales de las empresas, se determinó aplicar como planteamiento o hipótesis central para comprobar el éxito de este trabajo, la siguiente premisa alterna de la que se puede observar que: Si los empleados se sienten motivados al realizar su trabajo, y esto incrementa la productividad, por lo tanto, existe la implementación de procedimientos de motivación en la empresa, luego entonces, los procedimientos de motivación eficazmente en una pequeña empresa, incrementarán eficazmente su trabajo, al igual que se incrementará la motivación en los mismos.

Se fijaron como objetivos un general, un particular y un específico. El general consiste en explicar la importancia de la implementación de los procedimientos de motivación, así como establecer características y condiciones de aplicación de los procedimientos que permiten aumentar la productividad.

Como objetivo particular, se darán a conocer las técnicas de motivación dentro de una pequeña empresa.

Demostrar que la motivación es una de las principales herramientas de la administración de recursos humanos que crea en el individuo la necesidad de mejorar la productividad en una pequeña empresa, esto es el objetivo específico de esta investigación.

Como objeto de estudio, se estableció el conceptual simple, ya que se explica lo que aporta la implementación de los procedimientos de motivación dentro de una pequeña empresa, como métodos de investigación en este trabajo, se determinó utilizar los siguientes:

El inductivo, para poder describir cada una de las partes del desarrollo capitular, el método analítico para descomponer en todas las partes que la integran y comprender cada una de ellas, el sintético para lograr integrar toda la información recabada, todo esto en base a la implementación de los procedimientos de motivación y la observación del fenómeno objeto de estudio (estudio del caso) como método analógico.

Delimitando teóricamente a la presente investigación en el área de recursos humanos, destacando el aspecto vinculado con los procedimientos de motivación empresarial, enfocados a las

empresas pequeñas, se desarrolla la investigación en un registro motivacional que retiene en el caso práctico, vinculado con el problema de la productividad en los trabajos de tipo administrativo-operativo, según el caso, por lo tanto, la investigación retomó el problema de la motivación y los empleados.

Esta investigación es mixta, ya que incluye información teórica y un caso aplicado a la práctica de un ejemplo específico.

Las técnicas de investigación implementadas para poder realizar esta tesis durante el trabajo teórico fue la redacción y captura de datos, esto logró recabar la información necesaria para fundamentar el trabajo. Para la aplicación al caso práctico, se utilizó la técnica de observación directa, con el fin de comprobar la factibilidad, en cuanto a la implementación de los procedimientos de motivación ejemplificada en la empresa El Zapatazo, S.A. de C.V., dedicada a la fabricación del calzado.

El tiempo para realizar esta investigación inició en el mes de febrero de 1994, concluyendo en julio del mismo año. La misma, fue elaborada en la ciudad de México, en los espacios de la Biblioteca y aulas de la Universidad Latinoamericana, S.C.

apoyándome para realizarla en Bibliografía adquirida en las bibliotecas del Instituto Tecnológico Autónomo de México, Universidad Iberoamericana, Universidad Intercontinental, Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. y Biblioteca Central de la U.N.A.M..

El caso práctico implementado se llevó a cabo en la empresa El Zapatazo, S.A. de C.V.

Algunas de las limitantes que se presentaron durante el transcurso de esta investigación y que influyeron en ella fueron:

Las dificultades en cuanto a selección de la muestra, por el tipo de empresa a trabajar, además de que en la identificación de problemas pudo existir subjetivismo del investigador.

Por último, quiero agradecer a todos mis maestros, en especial a la Lic. Bibián Rodríguez Caballero y al Psic. Jorge Anguiano Peña, por regalarme lo que para mi vale oro: su tiempo, su ayuda y su amistad, para concluir, lo que para mi significa tanto: *Mi tesis*.
Gracias por confiar en mi.

Para proseguir, entraré a detallar la información que permitirá desarrollar en forma este trabajo de investigación, describiendo en el desarrollo capitular a la Administración y la Motivación, a la Empresa, a la Motivación y su relación con la productividad y la competitividad, finalizando con la aplicación de la teoría en un caso práctico.

CAPITULO I ADMINISTRACION Y MOTIVACION

Dentro de cualquier organización, sin importar su tamaño o giro comercial, por lo regular siempre se cuenta con 4 áreas funcionales: personal, mercadotecnia, finanzas y producción. Cada una de éstas áreas cuenta con un recurso específico: humano, técnico, financiero y material, esto varía de acuerdo a cada organización. Es así como las empresas se diferencian unas de otras por la combinación que se crea de todos los recursos, pero también es cierto que las organizaciones se asemejan porque todas tienen como mayor interés generar la mayor rentabilidad posible a través de la óptima combinación de estos recursos.

El principal interés de esta investigación es centrarme en el elemento humano debidamente motivado, ya que puede considerarse como el motor principal en la generación de las ganancias, a las que puede aspirar la empresa, cualquiera que ésta sea.

La dirección debe entonces, maximizar todos los elementos con que cuente, pero en especial el recurso humano, ya que este da vida y movilización al resto de los recursos. Y esto constituye la principal razón por la que la dirección debe hacer uso de cuanta herramienta tenga a su alcance para fomentar la motivación y así

impulsar al elemento humano al logro de su principal meta que es aumentar la productividad en una empresa.

Estas herramientas, dentro de las cuales se encuentran la comunicación, el liderazgo y la motivación, esencialmente buscarán conseguir que cada individuo de la empresa adquiriera un compromiso personal hacia el logro de los objetivos, ya establecidos por la misma. Esto nos lleva a buscar obtener el mejor esfuerzo del trabajador y así conseguir la mayor utilidad.

Para poder lograr este objetivo, las herramientas no deben utilizarse aisladamente, sino en conjunto.

Sin embargo, para los fines de esta investigación, y por la complejidad que esto representa, se tomaran solo una parte de estas herramientas, tales como: la motivación del personal, la implementación de los procedimientos de la misma como determinante para mejorar la productividad en una pequeña empresa, y esta constituirá principalmente, el tópico de exposición a través de esta investigación

Empecemos por definir a la Administración en este capítulo, para conocer su concepto, así como el de motivación, ver su interrelación y su dependencia recíproca.

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

En este subcapítulo, definiré a la Administración, según varios autores para así, dar a conocer lo que para mi significa.

A la administración se le ha llamado: "el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas" (1) esta definición se centra, según Mary Parker Follet, en el hecho de que los gerentes cumplen las metas organizacionales haciendo que otros desempeñen las tareas que requieren , y no desempeñando ellos mismos esas tareas..

Según Henry Fayol "Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar".(2)

Lo cierto es que siempre que se coordina a un grupo de personas para lograr un fin o un objetivo, se crea una organización, y esta puede lograr más que la persona aislada. El que esta organización tenga éxito depende de la eficiencia con que obtenga sus recursos y los utilice."El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr el fin específico se denomina administración" (3), según Henry Fayol.

Me parece importante mencionar que la tarea de organizar y administrar los esfuerzos de los individuos para lograr un fin común, es tan antigua como la civilización.

La administración, según Petersen: "es una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano cualquiera, son determinados, clasificados y efectuados. El método para llevarla a cabo es la dirección. Su objeto es organizar los miembros del grupo y coordinar, dirigir y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseadas".(4)

La administración, según William Newman, es: "La guía, encauzamiento y control de los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común." (5)

Para el maestro licenciado Agustín Reyes Ponce, es "El conjunto sistemático de reglas (que sirven), para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y de operar un organismo social."(6)

En fin, podemos encontrar definiciones de administración que le queden chicas, ya que esta es más compleja de lo que sus definiciones suponen, por esto a mi criterio:

ADMINISTRACION es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros para la consecución de un fin determinado.

Después de conocer el concepto de Administración, hablaré del Proceso Administrativo y del concepto de motivación, ya que ésta última, es una de las partes claves y de mayor significado en esta investigación.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA MOTIVACION

El proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, y se toma a la administración como un proceso porque todos los administradores. realizan actividades relacionadas entre si para la consecución del fin establecido.

Entre todas las funciones administrativas, la dirección es la que relaciona directamente a los gerentes con sus subordinados. Asi pues, la dirección constituye una parte central de su función ya que

consiste en trabajar con otros y servirse de ellos para alcanzar las metas de la organización.

En gran medida, la habilidad directiva de un gerente, es decir, su capacidad para motivar a sus subordinados, para influir en ellos, para dirigirlos y para comunicarse con ellos, determinará su eficacia.

Ahora bien, el proceso administrativo, toma un papel importante conectado con la motivación, porque uno de sus elementos, como lo es la Dirección, es importantísima en la motivación, y el porqué, lo mencionaré a continuación. La Dirección, que es una de las funciones administrativas, ha recibido designaciones diferentes y las palabras activar, motivar, guiar, ordenar y conseguir los esfuerzos esenciales, así como supervisar son palabras que se usan conjuntamente con la palabra Dirección, y, la función de dirigir implica influir o inducir a los subordinados a que observen comportamientos conforme a un rol que correspondan lo más cerca posible a las prescripciones del mismo. Se centra en la motivación para el trabajo y se trata de obtener una contribución máxima a los objetivos organizacionales. Por esta última característica entendemos a la dirección como un mediador que mejora los insumos, y no como algo que los controla. Además, la

Dirección en su aplicación más importante se ocupa de la motivación, esto es, a lograr los niveles de desempeño más elevados que se pueda.

A continuación, pues, describiré cada una de los elementos del Proceso Administrativo para ampliar nuestra visión y entender a cada uno de ellos como parte importante dentro de la tarea de la motivación. Además mencionaré lo que es el Proceso Administrativo para diferentes autores, y llegaré a concluir con mi definición.

1.2.1 PERSPECTIVAS ACERCA DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

Las formulaciones iniciales sobre las funciones administrativas provinieron de Henry Fayol en la segunda década de este siglo. Un conjunto de distinguidos teóricos de la administración revisaron y ampliaron estas formulaciones en los años subsecuentes.

A) HENRY FAYOL

Sus opiniones sobre el proceso administrativo fueron publicadas por primera vez en 1916 bajo el título de administración industrial y general. Este libro, su obra principal fue traducido al inglés.

Para Fayol (5) la primera función del gerente era *planear*, Habló de formular pronósticos, diseñar un plan de acción y planear a nivel nacional. La segunda función era *organizar*. En este tópico sus observaciones fueron abundantes, incluyendo la estructura y composición de la corporación, las opiniones de Frederick W. Taylor sobre la organización, la evaluación de los administradores. La tercera función era *ordenar*, que para él consistía en poner en movimiento la organización. El objetivo pretendido era obtener el rendimiento óptimo de los empleados (desde aquí se palpa la importancia de la motivación) En cuarto lugar venía la *coordinación*, definida como un proceso armonizador que integraba las diversas partes de la corporación. De acuerdo con Fayol, esto podía lograrse con diversos métodos como pláticas entre los jefes de departamento y utilización de oficiales de enlace. Al final venía el *control*, el proceso de verificar si las cosas habían ocurrido de acuerdo al plan original.

En opinión de Fayol, estas eran las cinco funciones esenciales de la administración. En la actualidad persiste esta opinión común

**B) LYNDALL URWICK, RALPH CURRIER DAVIS,
CHESTER BARNARD.**

Hacia el fin de la década de los años 30 y principio de los 40, se asignaba una posición central a las funciones de la administración en el pensamiento de varios escritores. Entre éstos los más destacados fueron Lyndall Urwick, R.C. Davis, y Chester Barnard. Al igual que Fayol, Urwick y Barnard habían tenido una experiencia abundante en los altos niveles de la administración antes de formular sus puntos de vista. De los tres, las formulaciones de Urwick se encuentran francamente en la tradición de Fayol. En sus primeros escritos, acepta los procesos de organizar, ordenar, coordinar y controlar sin modificaciones. Sin embargo, le asigna especial importancia a la función de pronosticar, al separarla de la planeación, y crear así seis funciones. Además de esto, expone el proceso de investigar, toda la administración, en términos tales, que hacen pensar que también podría ser considerado como función importante.

En años más recientes, Urwick ha tratado en ocasiones el comunicar como un séptimo aspecto de la administración. En

cambio, otras veces ha vuelto a reafirmar su posición básica original, sin quitarle importancia a la investigación.

R.C. Davis cuyos escritos sobre este tema se iniciaron en 1934, propugna una reducción en vez de una expansión de las funciones de Fayol. "En su opinión, las funciones administrativas básicas o por así decirlo esenciales, son: Planear, organizar, y controlar" (7). Ordenar y controlar son simplemente fases del proceso de control. Esta simplificación ha encontrado resistencia notable, en especial por lo que respecta al caso de la coordinación.

Mary Parker Follet convierte a la coordinación, en la piedra angular de su teoría del proceso administrativo.

En contraposición a Urwick y Davis, que basan sus formulaciones directamente en el pensamiento de Fayol, Barnard intenta proporcionar un enfoque alternativo. Rechaza las descripciones previas de las funciones administrativas y busca formular un nuevo punto de vista basado en sus observaciones de los administradores con quienes tuvo contacto a lo largo de su trabajo. Para Barnard las funciones esenciales son: (8)

1. Proporcionar un sistema de comunicación.
2. Asegurar los esfuerzos esenciales.

3. Formular y definir el propósito.

Barnard mueve a la comunicación al frente del escenario, se da cuenta de que es necesario *motivar* los esfuerzos laborales, además de la mera especificación de las órdenes y el control, muestra preocupación por las dificultades que implica el conseguir un esfuerzo *cooperativo*.

En la siguiente figura aparece una lista de propuestas alternativas más recientes. Estas listas las tomo de libros de texto, y al hacerlo, pretendo abarcar diferentes orientaciones. Se puede ver con claridad que aun después de 50 años de esfuerzos, las generalizaciones basadas en la experiencia de personas con familiaridad y conocimiento, no ha producido un consenso real. Empero, es evidente que las tres funciones de R. C. Davis de planear, organizar y controlar, han logrado una aceptación difundida.

Varios de los puntos de la FIG. 1.1 requieren una explicación.

DALE	KOONTZ Y O'DONELL
PLANEAR ORGANIZAR CUBRIR VACANTES DIRECCION CONTROL INNOVACION REPRESENTACION	PLANEAR ORGANIZAR CUBIR VACANTES DIRIGIR CONTROLAR
GREENWOOD	LONGENECKER
PLANEAR TOMAR DECISIONES ORGANIZAR CUBRIR VACANTES DIRECCION Y LIDERAZGO CONTROLAR	PLANEAR ORGANIZAR DIRIGIR MOTIVAR CONTROLAR
GROSS	MASSIE
TOMAR DECISIONES COMUNICAR PLANEAR ACTIVAR EVALUAR	TOMAR DECISIONES ORGANIZAR CUBRIR VACANTES PLANEAR CONTROLAR COMUNICAR DIRIGIR
JOHNSON, KAST Y ROSENWEIG	NEWMAN, SUMMER Y WARREN
PLANEAR ORGANIZAR CONTROL COMUNICACION	ORGANIZAR PLANEAR GUIAR CONTROLAR
HENRY FAYOL	VOICH Y WREN
PREVEER ORGANIZAR DIRIGIR COORDINAR CONTROLAR	PLANEAR ORGANIZAR CONTROLAR ADMINISTRAR

**FIG. 1.1 LISTAS DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS
SEGUN VARIOS AUTORES**

Dale y algunos otros autores introducen el *cubrir vacantes* como una función distinta y separada. El cubrir vacantes incluye no sólo la selección y la asignación de puestos, sino también la *innovación* y la *representación*. La primera es fundamentalmente un proceso de volver a planear, de reorganizar y luego de implementar los procedimientos modificados. El representar implica representar a la compañía ante el mundo exterior, en el sentido de relaciones públicas.

Gross deja de mencionar organizar y control en cuanto tales: es el único escritor que se aparta así de la tradición. En este enfoque organizar es considerado como un objeto de planear, activar y evaluar. Control es una combinación de evaluar y activar. El proceso de activar parece ser análogo al asegurar los esfuerzos que menciona Barnard, y esto en varios aspectos. Lo que dice Gross es que conceptos tales como mando y dirección son muy limitados. Bajo activar pone persuasión, poner presión, promover la actuación de uno mismo y el dirigir programas.

Notemos además que ninguno de estos autores más recientes incluye el proceso de coordinación tan intensamente enfatizado por Fayol, Urwick y Mary Parker Follett. Hasta las listas más largas de Dale y Massie no lo incluyen. Quizá Massie nos

proporciona una clave. El cree que la coordinación (y también el dirigir, evaluar e integrar) es algo demasiado general y vago como para poder sacarle provecho de verdad. En este contexto, la coordinación es considerada mejor como un resultado del juego de las 7 funciones indicadas. Estos y otros comentarios sugieren que la función de coordinación, puede haber perdido crédito en gran parte por la incertidumbre acerca de qué es lo que realmente se requiere indicar con ese término.

La lista de Voich y Wren incluye los tres elementos familiares, planear, organizar y controlar, más una función nueva, *administrar*. Se le define como un proceso complejo encaminado a lograr la integración de los subsistemas dentro de una organización. Incluye coordinación, a la vez que liderazgo y motivación.

En fin, podemos encontrar diferentes puntos de vista del proceso administrativo y en base a lo anterior considero que:

EL PROCESO ADMINISTRATIVO es una manera sistematizada de planear, organizar dirigir y controlar una organización para lograr el fin que inicialmente establecimos como meta a seguir.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo que significa el proceso administrativo, tomaremos las acepciones que hasta hoy continúan vigentes, y en la que casi todo los libros de administración coinciden hoy en día, de esto concluyo que ***Para mi, EL PROCESO ADMINISTRATIVO consta de 4 etapas fundamentales que son: Planeación, Organización, Dirección y Control.***

1.2.1.1 LA PLANEACION

Implica que el administrador fija sus metas y sus acciones para lograr el fin, si en la empresa el fin es incrementar la productividad debe planear como lograrlo y así le da a la motivación el papel tan importante que posee para alcanzar dicho objetivo.

1.2.1.2 LA ORGANIZACION

Significa coordinar los recursos materiales y humanos de la organización, y la eficacia de la misma depende de la capacidad de coordinar estos recursos para lograr los objetivos y metas. cuanto mejor organizados e integrados estén estos recursos. más eficaz será la organización

Obviamente es más fácil motivar cuando existe una buena organización, porque esta da el ambiente propicio para el buen desempeño y superación del recurso humano.

1.2.1.3 LA DIRECCION

Una de las principales tareas del administrador es contribuir al logro de las metas de la empresa a través de los recursos con que cuenta. Sin embargo, de todos los recursos que están a disposición de la empresa, la gente es vital, ya que a diferencia de los otros recursos los empleados poseen un notable potencial de crecimiento y desarrollo. Así para lograr dicha tarea de aumentar

la eficiencia en la organización, se puede utilizar esta cualidad de la gente, ayudando a los empleados a que se den cuenta del potencial que poseen y motivándolos para que dediquen sus mejores energías y talentos en satisfacer los objetivos de la empresa. El empleado debe ser parte activa de la organización, adoptando los objetivos de la empresa como suyos.

Así pues la motivación empieza con su actitud como líder y con una buena comunicación, Por lo tanto, la función de Dirección puede ser definida como:

"El proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización" (9).

Para llevar a cabo dicha función se hace necesaria la presencia de los factores: motivación, liderazgo y comunicación. Debido a que el tópico central de esta investigación es la motivación analizaremos el concepto, en el siguiente punto 1.2.2.

1.2.1.4 EL CONTROL

Es para asegurarse que la organización siga el camino planeado para obtener sus metas. Relacionado con la motivación el control sería sostener la línea de superación continua en el Recurso Humano.

Habiendo recibido ya una visión del proceso administrativo y su relación con la motivación, a continuación definiré lo que es la motivación.

1.2.2 CONCEPTO DE MOTIVACION

La naturaleza del hombre hace que cada individuo sea diferente, así para lo que uno es importante, para otro no lo es dando como resultado un sin fin de diferentes expresiones sobre un mismo fenómeno. De ahí que exista una gran variedad en cuanto a la definición de motivación se refiere, entre ellas se encuentran:

Aquellas que conceptualizan la motivación en términos de algún comportamiento externo. Una definición más descriptiva es que la motivación es:

"La voluntad de hacer algo, que está condicionado por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer algunas necesidades del individuo" (10)

"Motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objeto" (11)

O por el contrario, aquellas definiciones que la explican como un comportamiento interno del propio individuo. Por ejemplo;

"La motivación se refiere al comportamiento que es causado por necesidades dentro del individuo y que es orientada en función de los objetivos que pueden satisfacer esas necesidades".(12)

La motivación también puede verse como una manipulación, ya que "consiste en que la gente haga lo que la organización desea que haga, cuando la organización quiere y como la organización quiera, porque la gente quiere hacerlo" (13)

Ahora bien, etimológicamente la palabra "motivo, se desprende del latín *motivus*, de *motus*, *supino* de *movere*, mover", (14)

Como hemos podido observar, la palabra motivación encierra una presión intangible que hace que el individuo realice una serie de acciones para conseguir cubrir un objetivo.

Lo que nos lleva a pensar en el garrote para obligar a la gente a realizar tareas, sin embargo, la utilización de la motivación en la actualidad no solo se limita al uso del premio y el castigo, sino que también, involucra el estudio de las necesidades, que son el objetivo a cubrir y del estímulo, que sustituye esa presión para que realicen las tareas, Esto con el fin de utilizarlos y lograr que el individuo lleve a cabo las tareas que se espera y las realice con la mayor eficiencia y eficacia.

Ya habiendo conocido los diferentes conceptos, para mí:

LA MOTIVACION Es aquella que conduce al hombre a alcanzar un objetivo.

Después de relacionar el Proceso Administrativo y dar algunos conceptos de motivación, hablaremos de los tipos de motivación, así como de algunas teorías

1.2.3 TIPOS DE MOTIVACION

Los motivadores son las cosas que inducen conductas en una persona. pueden incluir un mayor salario, un título prestigioso, un nombre en la puerta de la oficina, el reconocimiento de sus colegas y una gran cantidad de cosas que dan a las personas una razón para llevar a cabo acciones. En verdad, aunque las motivaciones reflejan deseos, son las recompensas o incentivos que se perciben los que agudizan el impulso para satisfacer esos deseos. Son también los medios que permiten reconciliar necesidades que están en conflicto o que permiten acentuar una necesidad de manera que se le de prioridad sobre otra.

Un administrador puede hacer mucho para agudizar los motivos estableciendo un medio ambiente que conduzca a ciertos impulsos, por ejemplo, las personas que trabajan en negocio de reputación excelente lucharán por seguir manteniendo esa reputación y esa es su motivación.

Un motivador es, entonces, algo que influye sobre la conducta de una persona. Hace que lo que varias personas hacen sea diferente.

Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos tendencias; (15)

- Teorías de Contenido.
- Teorías de Aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la Conducta Organizacional, ya que a través de ellas, se describe la razón por la cual, los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez, que aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Siendo una de las Teorías básicas de la Dirección, la guía y motivación de los recursos humanos, "Todo administrador debe poseer conocimientos generales acerca de estas teorías", (16) las cuales mencionaré someramente.

1.2.3.1 TEORIAS DE CONTENIDO

Estas tratan de especificar lo que impulsa a la conducta, también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base a procesos internos. Esta tendencia Abarca tres grandes corrientes: (17)

I: JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW:
Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes. Las cuales mencionaré a continuación:

A. BASICAS

- **FISIOLOGICAS:** Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc
- **DE SEGURIDAD:** La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.

- **AMOR O PERTENENCIA:** Los deseos de relaciones afectivas, con las demás personas.
- **DE ESTIMACION:** La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de la fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc. (18)

B. CRECIMIENTO.

- **REALIZACION PERSONAL:** El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han anotado, de esta manera, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se activa, y así sucesivamente.

“Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento”: (19)

2: TEORIA DE MOTIVACION E HIGIENE, DE HERZBERG.

Propone dos niveles de necesidades:

A. FACTORES DE HIGIENE Y MANTENIMIENTO.

Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de Administración, vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, etc.

B. MOTIVADORES

Son aquellos que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, progreso y el trabajo mismo.(20)

Herzberg sostiene que su teoría es dual y que "Los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen." Y que "Los factores higiénicos en cambio no dan satisfacción cuando desaparecen"
(21)

3: MOTIVACION DE GRUPO

Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo es necesario considerar ciertos factores tales como:

A. ESPIRITU DE EQUIPO: El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes aumenta la productividad del empleado.

B. IDENTIFICACION CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA: El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivar al grupo, ya que este se autorrealizará con la obtención de los objetivos.

C. PRACTICAR LA ADMINISTRACION. POR PARTICIPACION: Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

D. ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES HUMANAS ADECUADAS: La implementación de los sistemas

adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal.

E. ELIMINACION DE PRACTICAS NO MOTIVADORAS:

Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar lo siguientes factores que consideran diversos autores como mencioné anteriormente y donde en cada uno de estos factores podemos observar la necesidad de motivar a través de un grupo de sistemas, intereses y personas.

- "Control excesivo.
- Poca consideración a la competencia.
- Decisiones rígidas.
- No tomar en cuenta los conflictos.
- Cambios repentinos." (22)

Factores que consideran diversos autores como mencioné anteriormente y donde en cada uno de estos factores podemos observar la necesidad de motivar a través de un grupo de sistemas, intereses y personas.

1.2.3.2 TEORIAS DEL ENFOQUE EXTERNO.

Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias son la clave para explicar la motivación, relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos. Mientras que en la teoría tradicional las causas de la conducta son hipotéticas, en la teoría externa los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal modo que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que se seguirán a determinadas conductas. (23)

Aparte de las Teorías existentes, la mayoría de las Organizaciones tratan continuamente de encontrar estímulos que incrementen la motivación. Se trata de motivar adecuadamente las necesidades diferentes a las primarias que permiten hacer de cada empleado un buen colaborador.

Se pueden aplicar estímulos financieros como por ejemplo, el reparto de utilidades por arriba de lo que marca la Ley, también existen estímulos financieros menores como ahorros, acciones,

planes para vacaciones, seguros, asistencia médica, becas escolares y las despensas familiares.

También existen incentivos que no tienen carácter financiero como lo son las normas que establecen los ascensos, la confianza mutua entre la empresa y el personal, la eliminación de temores, la libertad de expresión, además programas de diversión en grupo, publicaciones para empleados, premio de asistencia y puntualidad, bonos de productividad, por mencionar algunos.

Pero para comprender de una mejor manera la forma en que se lleva a cabo la motivación, mencionaremos los elementos que intervienen en ella.

1.2.4 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA MOTIVACION

Existen dos elementos básicos principalmente que intervienen en la motivación, según Chiavenato:

1. ESTIMULO

Con frecuencia suele confundirse estímulo con un motivo, sin embargo no son la misma cosa. Los motivos impulsan y dirigen el comportamiento humano. El motivo suele designar necesidades o deseos específicos que nos impulsan a obtener ciertas metas.

Todos los motivos, son desencadenados por alguna clase de estímulo, una necesidad corporal o una señal en el ambiente. Cuando se desencadena un motivo, el resultado es una conducta dirigida a una meta. Por lo tanto uno o más estímulos dan origen a un motivo y éste a su vez activa y dirige el comportamiento.

Pero los motivos difieren en la clase de estímulo que los provocan y también en sus efectos sobre el comportamiento. Como estamos hablando de estímulos y motivos hablaremos de los impulsos que como veremos a continuación son motivos innatos.

A. LOS IMPULSOS PRIMARIOS.

Son motivos innatos no aprendidos, que son comunes a todos los animales, y entre ellos figura el hambre, la sed y el sexo.

Estos impulsos son desencadenados por estímulos fisiológicos y también por señales internas y externas. Todos ellos están sujetos al aprendizaje y la experiencia.

B. ESTIMULOS MOTIVANTES.

En gran parte son innatos, aunque algunos se aprenden, dependen más de los estímulos externos que de los estados fisiológicos internos como son la curiosidad, actividad, exploración, manipulación y contacto. Nos impulsa a investigar y a menudo a alterar el ambiente.

C. MOTIVOS SOCIALES.

A lo largo de la vida se aprenden, entre ellos están el poder, el logro y la afiliación, giran en torno a las relaciones que se tengan con otras personas.

Una vez analizados los estímulos el segundo elemento que interviene en la motivación son las necesidades, punto que analizaré a continuación.

2. NECESIDADES.

"Las necesidades es una deficiencia fisiológica o psicológica, que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. La motivación es la conducta, el comportamiento o la acción que se genera para cubrir esa deficiencia. Así los motivos son expresiones de las necesidades de las personas, mientras que las necesidades son una forma consciente o inconsciente que lleva al individuo a un determinado comportamiento, o sea la motivación y que a lo largo de su vida conforme va creciendo pasa por tres niveles". (24)

A continuación hablaré de los diferentes tipos de necesidades.

A. NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Las poseen los hombres y los animales, son innatas e .
instintivas, se relacionan con la sobrevivencia del individuo.

B. NECESIDADES PSICOLOGICAS.

Son necesidades de la mente y del espíritu más que del cuerpo. Son exclusivas del hombre ya que las aprende y adquiere a lo largo de su vida. Rara vez son satisfechas, como es el caso del conocimiento en que algunas personas se satisfacen con poco y otras buscan más.

C. NECESIDADES DE AUTORREALIZACION.

Son producto de la educación, la cultura y también de las necesidades psicológicas. No se satisfacen, ya que gradualmente buscan mayores satisfacciones, por ejemplo la utilización plena del talento individual o la realización del potencial.

Los deseos se derivan de las necesidades. Ahora bien, definamos los deseos. Estos son fuerzas o impulsos motivadores condicionados ambientalmente y que mueven a las personas hacia una meta específica.

Sin embargo los deseos no son las claves para la realización de determinadas tareas, sino que el origen son las necesidades.

Sin embargo los deseos no son las claves para la realización de determinadas tareas, sino que el origen son las necesidades.

Ahora bien, los estímulos y las necesidades, como veremos en el siguiente subcapítulo, poseen un papel muy importante en lo que se llama Ciclo Motivacional, mismo que explicaremos a continuación.

1.3 CICLO MOTIVACIONAL

Si consideramos a la motivación, en el sentido psicológico, como "La tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento observado para la satisfacción de una o más necesidades" (25) obtendremos el concepto de ciclo motivacional.

El ciclo motivacional comienza cuando el organismo humano que permanece en un estado de equilibrio psicológico o fisiológico es alterado por un estímulo o incentivo que rompa o cree una necesidad. Esa necesidad provoca un estado de tensión,

insatisfacción, incomodidad y desequilibrio en sustitución al anterior estado de equilibrio.

Este estado de tensión conduce a un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad y de equilibrio. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de aquella necesidad, y por lo tanto, la descarga de la tensión provocada en ella.

Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial, hasta que otro estímulo sobrevenga, como se muestra a continuación.

CICLO MOTIVACIONAL

- 1-EQUILIBRIO INTERNO**
- 2-ESTIMULO O INCENTIVO**
- 3-NECESIDADES**
- 4-TENSION**
- 5-COMPORTAMIENTO O ACCION**
- 6-SATISFACCION**

En el ciclo motivacional, una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada, esto debido a que la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.

Cuando existe alguna barrera u obstáculo para el alcance de la satisfacción de alguna necesidad, esta insatisfacción nos lleva a la frustración lo cual genera que la tensión existente no se libere, se irá acumulando lo cual creará y mantendrá un estado de desequilibrio. Esto mismo sucede cuando se presenta un conflicto, es decir, cuando al no alcanzar una meta, por la presencia de una barrera no se sabe qué hacer.

En ambos casos al no encontrar la salida normal, la tensión representada en el organismo busca un medio de salida, ya sea por la vía psicológica: agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc. o por la vía fisiológica: tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.

El mismo organismo humano posee mecanismos, que nos permite que estas salidas desaparezcan. Este mecanismo se llama Mecanismo de Defensa, y nos permite adaptarnos a la realidad para no entrar más en conflicto y protegernos psicológicamente y fisiológicamente.

Entre los distintos tipos de mecanismos de defensa por mencionar algunos, tenemos: (26)

- **NEGACION:** Negar los acontecimientos, ya que si estos se aceptan el sujeto sabe que le afecta provocando una situación desagradable.
- **DESPLAZAMIENTO:** Descarga la situación desagradable a una tercera persona.
- **PROYECCION:** Atribuir la situación desagradable de mi persona a otra.
- **SUBLIMACION:** Canaliza la situación desagradable a una actividad diferente.
- **REGRESION:** Adoptar una actitud infantil para solucionar el conflicto.
- **INTELECTUALIZACION:** Toma las cosas en forma analítica o indiferente.

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada sino transferida o compensada. Esto ocurre cuando se presenta la satisfacción de una necesidad con otra complementaria o substituta, lo cual reduce o aplaca la intensidad de una necesidad, cuando es imposible o casi imposible de ser satisfecha. Así la satisfacción de otra necesidad aplaca la necesidad más importante y reduce o evita la frustración. Es lo que ocurre cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un buen aumento de salario o por un nuevo sitio de trabajo.(27)

Podemos deducir fácilmente lo importante que es que los gerentes entiendan la motivación, conociendo su ciclo, pues son ellos los que han de canalizar la motivación para alcanzar sus metas personales y las de la organización. Y también son ellos los que establecen los métodos de motivación en la empresa a la que pertenecen.

1.4 LOS METODOS DE MOTIVACION EN UNA EMPRESA

Hay diferencias entre los métodos con que se motiva a los empleados en la mayor parte de las empresas de las teorías más recientes. Ello puede deberse a que muchos gerentes o directores no las conocen y que otros prescinden de ellas. A menudo, prefieren las teorías más antiguas de la motivación, como la de Herzberg, en la que según él, "Los individuos actuarán o se portarán en formas que lleven a la satisfacción de sus necesidades" (28). Los gerentes prefieren estas teorías porque llevan años de estar familiarizados con ellas y son más fáciles de aplicar a grandes números de empleados.

Los adelantos más recientes hacen hincapié en la necesidad de entender a los subordinados, de planear cuidadosamente lo que debe hacerse, de ser congruentes y pacientes en la relación de los planes.

Richard M. Steers y Lyman W Porter expresan los métodos de la motivación para el trabajo:

"1-Los gerentes deben buscar en forma activa e intencional la motivación de sus subordinados.

2-Los gerentes deberían conocer sus virtudes y limitaciones antes de tratar de modificar las de los demás.

3-Los gerentes deben reconocer que los empleados poseen diferentes motivos y habilidades.

4-Las recompensas deberían relacionarse con el desempeño , no con la antigüedad ni con otras consideraciones que no se basen en los méritos.

5-Deberían diseñarse trabajos que ofrecieran retos y variedad. Los subordinados han de saber claramente lo que se espera de ellos.

6-Los gerentes deberían favorecer una cultura organizacional que se oriente al desempeño.

7-Los gerentes deberían permanecer en estrecho contacto con los empleados y resolver los problemas según vayan presentándose.

8-La cooperación activa de los empleados ha de buscarse al mejorar la producción de la organización, después de todos también ellos tienen un interés directo en la empresa."(29)

En base a lo anterior, puedo llegar a los puntos que considero como métodos indispensables de motivación en una empresa, mismos que analizaré a continuación.

1.4.1 DESARROLLAR GENTE BUENA

Que se nos describa una buena Compañía significa que tenemos muchas personas buenas. Aquí el trabajo del gerente general consiste simplemente en hacer que todo el mundo llegue a ser gente buena y que él reciba el reconocimiento de acuerdo con el número de personas preparadas en esta forma. De manera similar, la tarea del gerente consiste en preparar gente buena en su equipo, es decir gente bien disciplinada y creativa.

Si la gente puede llegar a tener una visión de su trabajo dentro de la Compañía en términos de ser el trabajador número uno en el mundo, o de ser el supervisor número uno en el mundo, y si la gente se esfuerza por acercarse a esas visiones ideales, mejorándose personalmente, sin duda, la Compañía llegará a ser excelente. Hay que motivar a la gente para que desee llegar a ser lo óptimo, y no haya que decírselo. He oído que en algunas industrias occidentales, las personas de altas posiciones vacilan en preparar a sus subalternos porque se vería amenazada su posición. Si la alta gerencia piensa en esta forma, creo que el problema radica en el sistema de evaluación de ese personal.

Si quienes ocupan altas posiciones evalúan a los subalternos sobre los resultados de su entrenamiento en el sitio de trabajo, a éstos se les incentivarán para entrenar también a su gente. Uno de los mejores métodos de evaluación en la organización es ver qué ocurre cuando el jefe está ausente. Si la selección trabaja bien sin el jefe, este debe estar trabajando muy bien en el entrenamiento de los miembros del equipo. Entonces la evaluación de las personas en el momento de revisar salarios debe incluir los resultados del entrenamiento del equipo. Preparar gente buena es el camino más corto para hacer a la larga una excelente compañía ya que el personal puede tener una promoción interna, como analizaré a continuación.

1.4.2 PROMOCION INTERNA

Las compañías malas han manejado a sus empleados como componentes que poco a poco van perdiendo su valor. Las compañías excelentes siempre han considerado a su gente como un activo que aumenta su valor año por año. En este sentido, la tarea de las altas posiciones en una buena compañía consiste en mejorar a los subalternos. Si los subalternos mejoran personalmente, tendrán la posibilidad de ser promovidos. Un sistema de promoción interna de este tipo ofrece buenos incentivos para todos los miembros, una vez que han entendido el sistema y su propósito.

Por ejemplo, una vacante para soldador a veces se puede llenar mejor con alguien que no haya tenido experiencia en ese oficio, podría ser una persona que se interese por el deporte, que goce con el mantenimiento del automóvil como un hobby, que tenga muchos otros intereses y se entusiasme con la autosuperación e igualmente sea un buen líder en potencia. Esa persona tendría muchas posibilidades de colaborar con la compañía durante su

vida de trabajo y aprender soldadura muy facilmente y hacer un buen trabajo. Las compañías malas tienden a prestar menos atención a la selección de la gente adecuada, que la que prestan a la inversión en una máquina costosa, aun cuando la inversión total en una persona durante su vida de trabajo sea mucho más grande que la inversión en la máquina.

Una buena compañía tiene una buena cultura y una buena cultura no se puede desarrollar si la gente se marcha continuamente. Una persona que se selecciona fuera de la Compañía para un alto cargo, tal vez no pueda adaptarse facilmente a la cultura existente, y a veces la compañía, por error, escoge una persona que no se puede ajustar.

Perfeccionar a la gente no es una tarea fácil, pero una compañía que tenga la habilidad de mejorar a su personal preparándolo desde adentro, es una compañía que tiene la capacidad de llegar a ser excelente ya que se puede recompensar al empleado como lo menciono en el siguiente subcapítulo.

1.4.3 RECOMPENSAR LA HABILIDAD.

Para estimular la infinita capacidad de mejorar que tiene una compañía, es de suma importancia romper los malos hábitos de trabajo solo por dinero, ellos y nosotros. Si la gente solamente trabaja por una tarifa, opondrá resistencia continua al mejoramiento y nunca formará parte integral del equipo general de la compañía.

En el trabajo diario de los obreros las condiciones de la gente están cambiando todo el tiempo, por ejemplo el rendimiento de alguien se puede ver afectado por que se resfrió, una persona puede tener más o menos experiencia que otra, alguien es más fuerte o menos fuerte. La tarea del gerente consiste en lograr un buen trabajo en equipo dentro de un ambiente en constante cambio. Si los gerentes solo piensan en el dinero que ganan no pueden manejar un personal que piense en la misma forma. En una línea ideal de producción, el obrero saludable debe ayudar al más débil y el experimentado tiene que ayudar al menos diestro. Este es el tipo de acciones que en la práctica exige el trabajo en equipo.

Si la gente está pensando siempre en el dinero que le pagan y en que nada ganan con trabajar más, nunca podrá mejorarse y disfrutar de la vida de trabajo. La vida es muy aburrida si se trabaja solo por dinero, y la calidad de la vida de trabajo resulta muy pobre.

En general, es difícil mejorar la habilidad de alguien simplemente cambiando su cargo o su salario. La habilidad se mejora con los esfuerzos diarios del individuo. Para recompensar la habilidad desarrollaremos tres principios:

- Poner en marcha un sistema de promoción interna.
- Mejorar primero la habilidad y luego vendrá el dinero
- Los superiores deben vigilar el esfuerzo y la mejora de habilidad de sus subordinados

Por eso antes de recompensar la habilidad hay que establecer un mecanismo de autosuperación en el individuo, ya que superándose primero el trabajador como persona individual al mismo tiempo se mejorará la organización, ya que entre mejores sean los elementos que la integren mejor será el todo.

En el siguiente subcapítulo de esta investigación, mencionaré el mecanismo de autosuperación como parte integral del individuo,

para hacerlo más competitivo entre los demás y así lograr un buen nivel de competencia.

1.4.4 MECANISMO DE AUTOSUPERACION Y COMPETENCIA

Idealmente, los individuos y las secciones de las compañías deben mejorarse todos los días, sin que se les pida hacerlo, pero arrancar con esto es muy difícil en la práctica, porque la gente no tiene una experiencia real de la mejora. El ambiente adecuado para la mejora continua se puede lograr cuando la gente tiene suficiente experiencia para atravesar un umbral. Para alcanzar esto deberíamos:

Dar a todo el mundo capacitación sobre el mecanismo del mejoramiento.

Asegurar que cada persona entienda la diferencia entre la situación actual y lo que idealmente se podría conseguir.

Experimentar el inmenso placer de lograr éxito haciendo mejoras, y esto crea energías para obtener más.

La competencia es una buena oportunidad para mejorar. Ocurre lo mismo que en el deporte, pues sin competencia los jugadores son incapaces de demostrar sus habilidades. Las compañías al principio no se fundaron para ser el número uno en el mundo, sino que simplemente trataban de sobrevivir en el mercado. Hay que mejorar la habilidad de todos los miembros de la compañía para competir.

Y para competir hay que estar bien motivados y como podemos ver analizando todo el capítulo, los gerentes deben de aplicar los Métodos de motivación en una empresa, luego entonces, considero necesario, definir a la empresa, mencionar sus tipos y sus características. Y ya que esta investigación se desarrolla en una pequeña empresa, daré un panorama más amplio de la misma.

CAPITULO II LA EMPRESA

Es indiscutible que el avance económico de cualquier país está estrechamente vinculado al sector industrial, y aunque la aplicación de la administración, se puede dar en casi todos los ámbitos de la vida social, como el familiar, educativo o deportivo, podemos ver que en donde más acción ejerce es en la empresa. Por esto en este capítulo, en su totalidad, hablaré de la empresa, a fin de que comprobar que es en ésta en dónde el gerente o administrador implementará la motivación de los empleados.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad, ahora las funciones de la empresa ya no sólo se limitan a satisfacer necesidades, sino que la organización, al estar formada por hombres, alcanza la categoría de ente social con características y vida propias que favorece el avance de la humanidad, ya que permite que en ella los hombres se autorrealicen y también permite el avance económico.

Es innegable que en la empresa, el factor humano es el factor más importante y decisivo, y de lo que con este factor se pueda lograr dependerá el éxito de la empresa, ya que las partes componen al todo, y mientras mejor sea cada una de esas piezas que componen al todo, mejor será el todo en su conjunto.

2.1. CONCEPTO DE EMPRESA.

La empresa se puede definir desde muchos puntos de vista, ya sean éstos jurídicos, económicos, sociales, filosóficos, etc. Pero hasta en su más simple definición significa: "La acción de emprender algo con un riesgo".(Segun el diccionario de la Real Academia española) (30)

Ahora analizaré algunas de las definiciones más trascendentes, para poder emitir una con un enfoque administrativo.

Antony Jay, la define como: "Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (Junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados".(31)

El Diccionario de la Real Academia Española: "La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad". (32)

Isaac Guzmán Valdivia: "Es la unidad económica, social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa." (33)

José Antonio Fernández Arena: "Es la unidad productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración. para lograr sus objetivos" (34)

Pettersen y Plowman: "Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas" (35).

Roland Caude: "Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios" (36)

Diccionario Enciclopédico Quillet: "Es la unidad de producción de la Economía, Intento o designio de hacer una cosa, casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender proyectos de importancia" (37) Para mí, ***LA EMPRESA es un grupo social que cuenta con recursos técnicos, materiales, financieros y humanos y que coordinados por una autoridad producen***

bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Ahora bien, ya que defini la empresa, conozcamos la gran variedad de clasificación de las mismas de acuerdo a su actividad o giro, otros criterios, origen del capital y magnitud de tamaño; así como también conoceremos las características principales de estos tipos de empresa.

2.2 TIPOS DE EMPRESA Y CARACTERISTICAS.

El avance tecnológico y económico han originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Ampliar la Administración. más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de que cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues, imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos criterios de clasificación de la empresa, más difundidos.(Según Münch Galindo) (38) Como lo podemos observar en la Fig. No. 2.1, misma que se analizará a continuación.

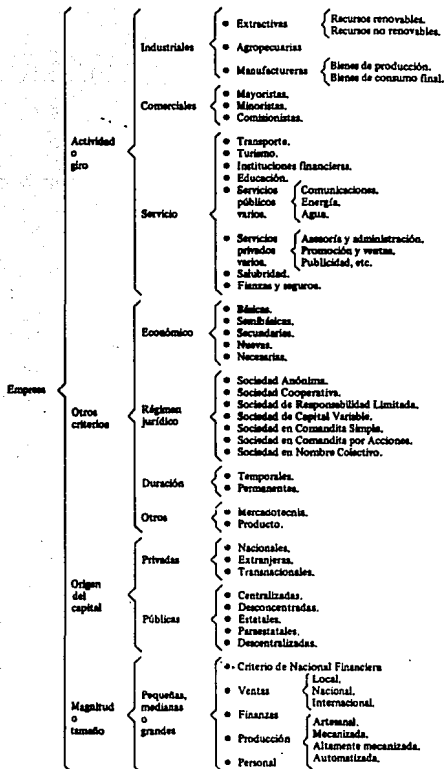


FIG. 2.1 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

2.2.1 ACTIVIDAD O GIRO

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo a la actividad que desarrollen en:

1.INDUSTRIALES: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez, se pueden clasificar en:

A. EXTRACTIVAS: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresa son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

B. MANUFACTURERAS: Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

EMPRESAS QUE PRODUCEN BIENES DE CONSUMO FINAL: Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.

EMPRESAS QUE PRODUCEN BIENES DE PRODUCCION: Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada y ligera, productos químicos, etc.

C. AGROPECUARIAS: Como su nombre lo indica, explota la agricultura y la ganadería.

2.COMERCIALES: Son intermediarias entre productos y consumidor; su función primordial es la compra venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

A MAYORISTAS: Hacen ventas a gran escala a otras empresas (minoristas) y éstas distribuyen el producto al consumidor.

B MINORISTAS O DETALLISTAS: Venden productos en pequeñas cantidades al consumidor.

C COMISIONISTAS: Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esto una comisión o ganancia.

3.SERVICIO: Brindan un servicio a la comunidad, pueden o no tener fin lucrativo. Y se clasifican en:

A. TRANSPORTE

B. TURISMO

C. INSTITUCIONES FINANCIERAS

D. SERVICIOS PUBLICOS VARIOS: comunicaciones, energía y agua.

E. SERVICIOS PRIVADOS VARIOS: asesoría, servicios contables, admvos, promoción y ventas, agencias de publicidad.

F. EDUCACION

G. SALUBRIDAD (HOSPITALES)

H. FIANZAS Y SEGUROS.

Una vez analizada la empresa por su actividad o giro, la analizaré a continuación, por su origen de capital.

2.2.2 ORIGEN DEL CAPITAL

Dependiendo de donde provenga el capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas se pueden clasificar en; Públicas y Privadas

1. PUBLICAS: En este tipo, el capital le pertenece al Estado y su finalidad por lo general, es satisfacer necesidades sociales. Estas empresas a su vez, se subdividen en:

A CENTRALIZADAS. Su jerarquía la encabeza directamente el presidente de la República, con objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Las Secretarías de Estado entran en esta clasificación.

B DESCONCENTRADAS. Tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. Ejemplos: La Comisión Nacional Bancaria, El Instituto Nacional de Bellas Artes.

C DESCENTRALIZADAS. Realizan actividades que competen al Estado, y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio, y régimen jurídicos propios. Ejemplo: Conasupo.

D ESTATALES. Pertenecen al Estado no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado. Ejemplos: Ferrocarriles Nacionales.

E MIXTAS O PARAESTATALES. Existe la coparticipación del Estado. y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

2. PRIVADAS: El capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es lucrativa. A su vez pueden ser nacionales cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital

es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Una vez analizada la empresa por el origen de su capital, a continuación la analizaré por su magnitud.

2.2.3 MAGNITUD DE LA EMPRESA

Clasifica a la empresa de acuerdo a su tamaño ya sea en la micro, pequeña, mediana o grande, pero al definirla así nos encontramos dificultades para determinar límites, por eso se usan los siguientes criterios más usuales:

- 1. FINANCIERO:** El tamaño de la empresa se determina en base en el monto de su capital, y éstas cambian según la situación económica del país.
- 2. PERSONAL OCUPADO:** Establece que empresa pequeña es en la que laboran menos de 250 empleados,

mediana la que tiene entre 250 y 1000 trabajadores y grande la que tiene más de 1000 empleados.

3. PRODUCCION: Clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción, así una empresa pequeña es en la que el trabajo del hombre es artesanal, aunque puede ser mecanizada pero con máquinas obsoletas, la empresa mediana puede ser como la pequeña pero con menos mano de obra y más máquinas, y por último la gran empresa es altamente sistematizada y/o mecanizada.

4. VENTAS: Clasifica según el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando son mercados internacionales los que abastece.

5. CRITERIO DE NACIONAL FINANCIERA: Es uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta Institución la empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro, una empresa chica es la de menor importancia

dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Aunque los criterios anteriores son útiles para determinar la magnitud de una empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada institución específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes, otros enfoques son deficientes.

Una vez analizada la empresa por su magnitud a continuación la analizaré de acuerdo a otros criterios

2.2.4 OTROS CRITERIOS

Existen otros criterios como mencionaremos a continuación, y estos atienden otras características de las empresas.

1. CRITERIO ECONOMICO. Según Diego López Rosado eminente economista mexicano, las empresas pueden ser:

A." NUEVAS Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya sean producidos en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del país.

B. NECESARIAS. Producen mercancías que ya se fabrican en el país pero de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional.

C. BASICAS Consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

D. SEMIBASICAS. Producen mercancías destinadas a satisfacer las necesidades vitales de la población.

E. SECUNDARIAS. Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores".(39)

2. CRITERIO DE CONSTITUCION LEGAL O REGIMEN JURIDICO (VER FIG. 2.1)

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, se puede clasificar en: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

Existen aún más criterios para clasificar a las empresas, pero sólo menciono los que consideré más importantes para llegar a la pequeña empresa, que es punto base para esta investigación.

En el siguiente subcapítulo mencionaré los recursos con que cuenta la empresa, ya que al estar la empresa formada por ellos, de ellos y de la manera en que estén coordinados depende el éxito de la empresa. También veremos que son los recursos humanos los que poseen el mayor valor porque son el motor fundamental de la empresa, y si estos recursos están debidamente motivados, la empresa logrará con mas eficiencia y eficacia su objetivo.

2.3 LOS RECURSOS EN LA EMPRESA.

Los recursos son los elementos necesarios con los que cuenta una empresa para poder desarrollar sus actividades y lograr cumplir sus objetivos; se clasifican en:

1. RECURSOS HUMANOS

Son factores primordiales en el desarrollo de las actividades, ya que de ellos depende la obtención, el manejo y el funcionamiento de los recursos materiales, financieros y técnicos, es decir, son las personas que laboran en la empresa, así pues, no solo el esfuerzo y la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitud, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Luego entonces, los recursos humanos son más importantes que los recursos técnicos y materiales, que veremos a

continuación, porque éstos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. Por eso considero importante mencionar las características principales de los recursos humanos.

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

A) "No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales, sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo la pena impuesta por la autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas, y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode siendo lícitos.

B) Las actividades de las personas en las organizaciones son, voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por lo contrario solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces, aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende de lo motivado que estén." (40)

En base a lo anterior, considero que los recursos humanos son los más importantes. A continuación analizaré los recursos materiales.

2. RECURSOS MATERIALES.

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Los siguientes recursos que analizaré son los técnicos.

3. RECURSOS TECNICOS.

Comprende los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, manuales, etc.

Los recursos que analizaré a continuación son los financieros

4. RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros son los recursos monetarios con los que cuenta la empresa para realizar sus operaciones y también pueden definirse como los ingresos de cualquier tipo con los

cuales la empresa debe afrontar los gastos de su actividad comercial.

Después de haber hablado de los diferentes tipos de recursos y considerar al recurso humano como el más importante de los recursos dentro de una empresa, considero importante mencionar que también la filosofía que se maneja en una empresa es factor determinante para el hombre como miembro de ésta.

2.4 LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA.

"Las raíces de la palabra filosofía se refieren al estudio racional del pensamiento humano desde el punto de vista del conocimiento de la acción, por lo tanto, la filosofía de la empresa trata del estudio del pensamiento de los empresarios sobre la empresa."(41)

La importancia de la filosofía es trascendente, pues tiene un fuerte impacto en aspectos claves de las empresas, como por ejemplo:

La filosofía de la empresa ayuda a que una organización mantenga su unidad, explicando a sus miembros lo que es importante para ella.

A través de las diferentes etapas de la empresa, el empresario normalmente va cambiando, madurando sus valores y también su filosofía.

Como ya mencioné cuando las empresas se inician tienen como principal fin el sobrevivir, es difícil ahora pensar que el hombre de las cavernas tuviera valores más importantes que el comer y defenderse de las fieras. El arte aparece en las cavernas en el momento que el hombre no tiene hambre, dispone de seguridad y de cierta tranquilidad. Asimismo, los valores como empresario cambian cuando está tranquilo y reflexiona sobre su empresa, su permanencia y su trascendencia, una vez que ha sobrevivido.

Cuando un empresario siente la seguridad es cuando medita y ve el futuro de su empresa a más largo plazo. El valor agregado económico (hacer utilidades) que era inicialmente la guía principal para su empresa se queda corto y si permanece como el valor único puede limitar su crecimiento.

Entonces el empresario empieza a realzar la importancia de la gente que trabaja y se da cuenta que sin ella el crecimiento está limitado. Buscar el crecimiento del hombre empieza a ser un valor que persigue entonces, para así tener mejores hombres en su organización, se da una nueva etapa en la empresa que él maneja. Con mejores empresarios y mejores directores, la empresa da un nuevo salto en su crecimiento

A continuación hago una serie de citas de conocidos autores que opinan sobre la filosofía de la empresa.

"Una filosofía de empresa es un sistema de pensamiento que ofrece soluciones racionales a problemas básicos de la empresa. Una dirección científica de las empresas requiere una filosofía en la cual pueda sustentarse" (42). Según David Currier, autor del libro: **Los Fundamentos de la Alta Dirección.**

"El fundamento de toda compañía progresista es su filosofía. La filosofía de una empresa ayuda a la organización a mantener su unidad explicando lo que le es importante" (43) Según William Ouchi, autor del libro: **Teoría Z**

Una filosofía nos da un estándar de respuesta a problemas y permite unificar una serie de valores de diferentes individuos en una organización.

Toda gran empresa que ha perdurado se lo debe no a técnicas, a mercado o a formas de organización, sino básicamente a su filosofía y al atractivo que tiene ésta para su gente.

Es por esto que para mí LA FILOSOFÍA de la empresa es el marco de acción dentro del cual, se encuentra el sistema de pensamiento de los valores de la empresa, y sirve de guía para la planeación estratégica, políticas, objetivos generales, planes de acción, procedimientos, solución a problemas y tomas de decisiones. Además la considero fundamental, ya que cualquier compañía para sobrevivir y lograr perdurar en el éxito debe de tener una filosofía que la guíe.

Como lo podemos observar en la Fig. 2.2 misma que se analizará a continuación.

TAMAÑO DE LA EMPRESA	VALORES DE DIRECCION	FILOSOFIA DE LA EMPRESA
EMPRESA PEQUEÑA	SOBREVIVIR HACER UN POCO O DAR UN SERVICIO QUE PROPORCIONE UTILIDADES VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO. VALOR AGREGADO ECONOMICO	NO ESTA POR ESCRITO; SE DEDUCE AL OBSERVAR EL COMPORTAMIENTO DE LA DIRECCION PARA SOBREVIVIR
EMPRESA MEDIANA	CONSOLIDARSE SEGUIR CRECIENDO CRECIMIENTO DEL PERSONAL VALOR AGREGADO ECONOMICO VALOR AGREGADO HUMANO BUSQUEDA DEL BIEN	EN ALGUNAS EMPRESAS EXISTE LA FILOSOFIA POR ESCRITO. EL COMPORTAMIENTO DEL O DIRECTORES ES LA PRINCIPAL QUIA PARA DETERMINARLO
EMPRESA GRANDE	CREAR NUEVAS EMPRESAS CONSOLIDARSE CRECIMIENTO DEL PERSONAL VALOR AGREGADO DE PRODUCTOS, ECONOMICO, HUMANO Y DE EMPRESAS. BUSQUEDA DEL BIEN Y LA VERDAD	HAY UN COMPROMISO POR ESCRITO DE SU FILOSOFIA. HAY UNA GUIA DE COMPORTAMIENTO PARA LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION.
GRUPOS DE EMPRESAS	CONSOLIDA. GRUPOS EXISTENTES. CREACION DE NUEVAS EMPRESAS Y NUEVOS GRUPOS. VALOR AGREGADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE SU PERSONAL. DE LAS EMPRESAS Y DEL GRUPO. BUSCA EL MEJORAMIENTO DE LA SOCIEDAD A TRAVES DEL BIEN, LA VERDAD, LA BELLEZA Y LA JUSTICIA.	EXISTE UNA FILOSOFIA DE GRUPOS QUE GUIA A LOS MIEMBROS. SE DA A CONOCER Y SE ENTRENA SOBRE ELLA. SE BUSCA MEJORAR LA FILOSOFIA Y REDUCIR LAS BRECHAS ENTRE VALOR, FILOSOFIA Y COMPORTAMIENTO

FIG. 2.2 EVOLUCION DE LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA

Después de exponer la reelevancia que tiene la filosofía de la empresa y lo importante que es crear un marco de acción, veremos que en la pequeña empresa es tan igualmente necesario establecerla que en una gran empresa, porque puede ser que de la filosofía que tenga una pequeña empresa dependa que esta llegue a convertirse en una mediana empresa, e incluso en una gran empresa.

2.5 PEQUEÑA EMPRESA

En el cuadro económico actual, la pequeña empresa tiene un papel de suma importancia, ya que no sólo permite y ofrece oportunidades al inversionista, en particular, sino que ya en conjunto constituyen la mayor parte de las empresas que se llegan a encontrar en un sector de la vida comercial, transformando o comercializando los bienes y servicios que solicita la sociedad, significando una fuente que contribuye a la actividad económica de un país.

El medio de operación en que se desenvuelven, es el deseo de satisfacer las necesidades materiales, buscando el propietario una utilidad económica, a través de la transformación y venta de un producto u otorgando un servicio, como mencioné anteriormente.

Sin embargo, en la actualidad y en nuestro país particularmente la pequeña empresa atraviesa por una situación económica crítica que promoverá en las mismas el tener que implementar una adecuada administración en los recursos con los que cuenta, por medio de un proceso administrativo, desarrollando los elementos de planeación, organización, dirección y control independientemente del giro en que realicen sus operaciones comerciales.

Al lograr maximizar los recursos habrá cumplido con el objetivo económico de ser rentable y de obtener un lucro, sin dejar de mencionar la importancia social que representa el proporcionar bienes o servicios a la sociedad, como mencioné ya en el subcapítulo 2.1 de esta investigación.

Específicamente existen tres sectores en los cuales los empresarios invierten sus recursos para establecer una empresa

pequeña, y son: El sector manufacturero, el mayorista o comercializador y el minorista o detallista.

El manufacturero es el que por medio de la adquisición de maquinaria y equipo especializado, utilizando empleos especializados, obtiene materias primas y las transforma en producto terminado.

Los mayoristas actúan como intermediarios entre el industrial y el detallista, realizando actividades de compra-venta de los productos.

Los minoristas son los que venden el producto en una escala menor, esto les permite al consumidor adquirirlos con mayor facilidad.

Es así como la pequeña empresa representa en el ámbito económico un factor importante en la fabricación de bienes, la comercialización de los mismos y el otorgamiento de servicios, los cuales a su vez, satisfacen las necesidades de la sociedad.

Lo anterior representa al mismo tiempo y en gran medida la generación de empleos.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Cabe mencionar que la pequeña empresa tiene que enfrentar a las grandes firmas comerciales y a las empresas trasnacionales que cuentan con mayores recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos y por tanto no deben descuidar su administración.

Esto le permitirá lograr obtener una rentabilidad que le determine una competencia en el mercado y que sea fundamental para la supervivencia de las pequeñas empresas que pueden lograrlo a través de la productividad, misma que analizaré en el siguiente capítulo.

**CAPITULO III LA MOTIVACION Y SU RELACION
CON LA PRODUCTIVIDAD Y LA
COMPETITIVIDAD**

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas, sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. Es difícil definir el concepto de motivación que se ha utilizado en diferentes sentidos; de modo general, como ya mencioné en el capítulo I de esta investigación, y del que ahora hablaré nuevamente como introducción a los siguientes subtemas, recordemos que motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos lo que da origen a un comportamiento específico, y que mi concepción de motivación es que es todo aquello que nos impulsa a alcanzar un objetivo

Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente y puede también ser generado internamente en los procesos del pensamiento del individuo. En este aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición del individuo. Algunos autores como Krech, Crutchfield y Ballachey explican que: "Los actos del ser humano son guiados por una cognición, por lo que él piensa, cree y prevé" (44) Por cognición entiendo aquí lo que las personas saben sobre sí mismas y sobre el ambiente que las rodea. El sistema cognoscitivo de cada persona comprende sus valores personales, y es influido por su ambiente físico y social, por sus estructuras filosóficas, por sus

procesos fisiológicos, por sus necesidades y por sus experiencias anteriores.

De esto se deriva que al preguntarse sobre el motivo por el cual una persona actúa de esa forma, se está entrando al tema de la motivación. Y la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsadoras, traducidas en una palabra como (deseo), es por eso que el hombre por lo general, desea poder, desea status. Además, el análisis motivacional especifica determinada meta, para la cual el ser humano gasta energías, en su afán de alcanzarla.

Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación, las necesidades varían de un individuo a otro, y es así como se producen diferentes patrones de comportamiento, los valores sociales también son diferentes y así sucesivamente. Además, por si fuera poco las necesidades, los valores sociales y las capacidades varían de acuerdo con el tiempo.

Pero de lo que sí veo estar seguro es de que a pesar de todas esas diferencias, el proceso que mueve al comportamiento es semejante para todas las personas, en otras palabras, aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del

cual resultan es básicamente el mismo para todas las personas, y eso es lo que veremos en el punto 3.1 de esta investigación.

3.1 LA MOTIVACION HUMANA

En el sentido de que el proceso que induce a determinado comportamiento es semejante para todas las personas, Leavitt sugiere tres suposiciones relacionadas con el comportamiento humano, así sus suposiciones, se pueden generalizar en que:

- "1) El comportamiento es causado, es decir, que existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia, como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. Así se dice que el comportamiento es causado por estímulos internos o externos.

- 2) El comportamiento es motivado, es decir que hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal, sino que siempre está orientado y dirigido hacia algún objetivo.

- 3) El comportamiento es orientado hacia metas. Y junto a cada comportamiento existe siempre un impulso, un deseo, una

necesidad, una tendencia expresiones que sirven para designar los motivos de comportamiento. (45)

Si las suposiciones anteriores son correctas, quiere decir que el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad, sino que siempre habrá alguna meta implícita o explícita.

Por todo lo anterior puedo concluir que: ***Todos los individuos están motivados o siguen un comportamiento para satisfacer sus necesidades personales. Por lo tanto, desde un punto de vista administrativo, motivar a los miembros de la organización es el proceso que se sigue para proporcionarles la oportunidad de satisfacer sus necesidades como resultado de tener comportamiento productivo dentro de la organización.***

Como se analizó en el capítulo uno de esta investigación, la motivación es una de las actividades básicas interrelacionada con la dirección llevada a cabo por los administradores para guiar el comportamiento de los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos de la empresa u organización.

En la práctica, los administradores que tienen éxito al motivar a los miembros de la organización minimizan el comportamiento

inapropiado por parte de sus miembros y maximizan el comportamiento apropiado. En forma correspondiente, estos administradores incrementan la probabilidad de que se eleve la productividad de los miembros de la organización y reducen la probabilidad de que ésta disminuya. La motivación exitosa de las personas que conforman la organización es extremadamente importante para los administradores.

Así los directivos cuentan con diversas estrategias que pueden usar para motivar a sus empleados. Cada estrategia tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los miembros de la empresa. En esencia estas estrategias contienen lineamientos generales que los administradores pueden seguir para asegurarse de que los integrantes satisfagan estas necesidades a través de la ejecución de un comportamiento apropiado. Tal vez la estrategia básica de motivación con la que cuentan los administradores es la que consiste sencillamente en comunicarse con los miembros de la organización. Y así como resultado de esta comunicación con los directivos, los trabajadores pueden satisfacer las necesidades humanas básicas tales como el reconocimiento, un sentido de pertenencia y seguridad. Por ejemplo, una acción sencilla como la que se realiza cuando un administrador trata de familiarizarse más con los subordinados podría contribuir sustancialmente a la

satisfacción de cada una de estas tres necesidades. Como otro ejemplo, un mensaje proveniente de un administrador hacia un subordinado para felicitarlo por un trabajo bien hecho puede llegar a satisfacer las necesidades de reconocimiento y de seguridad del trabajador.

De manera inversa, la mala comunicación o la falta de tática al decir las cosas de un directivo a un administrador o a un subordinado puede contribuir a la frustración de las necesidades de reconocimiento y de seguridad del mismo, ciertamente podría producir un comportamiento inapropiado y no productivo.

Como regla general los administradores deben hacer un gran esfuerzo por comunicarse en forma frecuente con los otros miembros de la organización, no solamente porque éste sea el medio básico de conducir las actividades organizacionales, sino porque también es una herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los trabajadores dentro de la empresa, y un buen ambiente de trabajo es siempre benéfico para un buen desempeño.

De hecho, los autores que consideran al ambiente como factor importante dentro de la motivación. Con él que yo más identifico

mi opinión es con Herzberg, ya que él considera que: "Tanto el ambiente externo (es decir, el contexto ambiental), como el trabajo en sí, son factores importantes en la motivación humana". (46). Pero de hecho, el ambiente en que el empleado trabaja y las circunstancias externas que lo rodean son poco tomadas en cuenta por las empresas. Es más, sobresalen más las condiciones que lo rodean, que el trabajo propiamente dicho. De todo esto Herzberg hace lo que se conoce ahora como Teoría de dos factores o Teoría Dual de Herzberg y que considero importante mencionar:

"A) FACTORES HIGIENICOS O INSATISFACTORIOS:

Se refieren a las condiciones que rodea al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por la organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg sin embargo, considera a estos factores como limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento

de los empleados. Ahora Porqué Herzberg escogió la expresión higiene para definirlos? Para expresar su carácter preventivo y para demostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra evitar substancialmente y de manera duradera la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

B) FACTORES MOTIVADORES O SATISFACTORIOS:

Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y aumento de productividad en niveles de excelencia, es decir, superior a los niveles normales. El término motivación para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento, de reconocimiento profesional, manifestados por medio de ejercicio de las tareas o actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son

óptimos, suben sustancialmente la satisfacción, cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción." (47)

El análisis de Herzberg focaliza principalmente la naturaleza de las tareas. De manera general, las tareas son definidas con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, lo que ha llevado a que las obligaciones del puesto carezcan de creatividad y no respondan a ningún desafío. Así es como las tareas pasan a provocar más bien desmotivación, básicamente la apatía es el resultado natural de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar. Los factores de higiene podrían evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje más o con mayor eficiencia, por lo tanto no aumentarán la productividad. Si se ofrecen aún más factores higiénicos, en forma de premios o pagos e incentivos monetarios, los efectos son solo temporales. Herzberg resalta que "Las inversiones hechas en factores higiénicos no representa una sólida estrategia de motivación, y considera que para aumentar la motivación hay que enriquecer las tareas, es decir, ampliar la responsabilidad y el desafío de las tareas en un determinado puesto". (48)

Para introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las obligaciones del puesto.

A todas las tácticas o estrategias que se utilicen para inducir al individuo a comportarse de tal o cual modo se les llamará motivadores, y serán los que impulsen al trabajador a adoptar determinada conducta encaminada a un fin, es por esto que los analizare en el siguiente subcapítulo. Hago notar, que debido a la amplia gama de motivadores, mencionaré solo algunos de los que considero, acaparan mayor atención.

3.2 MOTIVADORES

Como ya mencioné, los motivadores impulsan y dirigen el comportamiento del individuo, y obedecen a las necesidades o deseos específicos que nos impulsan a obtener cierta meta, los estímulos nos hacen tener motivos, y los administradores se valen de éstos, para inducir nuestra conducta hacia el mejoramiento de la organización, ya sea por medio del mejoramiento de la

productividad, o de la calidad, y para lograrlo ponen en práctica motivadores, tales como la promoción del personal y las compensaciones para aumentar la productividad, entre otros.

A continuación mencionaré algunos de estos motivadores, tan necesarios para aumentar la productividad en todo tipo de empresa.

3.2.1 PROMOCION DEL PERSONAL

Las políticas de promoción de una empresa son un factor importante de su progreso. Toda promoción afecta directa o indirectamente a todos los empleados. Y como es lógico, a la mayoría de ellos les gusta ver que se recompensa con progresos al personal competente.

Además el progreso técnico y económico se acelera constantemente. y por consiguiente la empresa deseando asegurar su futuro, trata de beneficiarse de este hecho y por eso no pierde de vista los avances de la ciencia en el campo de la

técnica aplicada. Esto implica estar al tanto de los avances como dirigente de cualquier organización, para así utilizar los elementos externos y mejorar el funcionamiento interno de la empresa

Ahora bien, son precisamente los administradores los que deben familiarizarse con los conocimientos nuevos y aplicarlos a su trabajo, por tal motivo, toda empresa debe considerar como imperativo vital la promoción y la formación continúa de su personal.

Ahora bien, todo programa de promoción del personal tiene como punto de partida la plena seguridad de que un cierto número de trabajadores o colaboradores debe ser empujado (motivado), por así decirlo, de una forma u otra. El programa de promoción debe también tener en cuenta las relaciones que existen entre las cualidades actuales del trabajador y las exigencias futuras, debe de tener toda la dedicación para motivar debida y adecuadamente al empleado, y así poner remedio a cualquier punto débil que se pudiera tener en la ejecución de las tareas.

La pequeña y la mediana empresa, por lo general, para la promoción de su personal, utiliza los siguientes medios: La enseñanza personal impartida por el jefe de la firma o un

colaborador altamente calificado, cursos de formación o de readaptación, etc.

En el siguiente subcapítulo, se establece la importancia de la relación entre compensación y productividad

3.2.2 COMPENSACION Y PRODUCTIVIDAD

Hay quienes enfatizan que el dinero puede ser un gran estímulo para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo, lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria. Pero al mismo tiempo resaltan que el problema de la mayoría de los planes de remuneración reside en que los empleados no captan tal relación y creen erróneamente que la remuneración se hace por la edad, la educación, el comportamiento en tiempos pasados, e incluso peor aún hay quienes piensan que son por la pura suerte o el favoritismo.

Viendo que la compensación debe ser percibida debidamente por el trabajador, en el siguiente subcapítulo veremos la importancia

de la gestión de la gerencia en la motivación del personal en una pequeña empresa, haciendo hincapié en que el gerente o administrador debe llegar al punto clave para que el trabajador asimile correctamente las compensaciones y adopte como parte de su bienestar el de la organización. Así lo que sea benéfico para la organización también lo será para el trabajador como persona. La clave está en identificarse con los objetivos de la empresa y tomarlos como propios.

3.3 GERENCIA Y MOTIVACION DEL PERSONAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA.

El gerente se contrata para que contribuya a la eficiencia de la organización. Una parte importante de este reto es conjuntar los esfuerzos de sus subordinados para el mismo fin, hay autores que piensan que las reglas de las organizaciones con frecuencia son incongruentes con la satisfacción de las necesidades humanas y así la forma en la que los trabajadores responden a esta incongruencia generalmente hace que los gerentes empleen

mayor liderazgo directo y más controles, que resultan contraproducentes.

Si el gerente logra que la ejecución de la tarea por parte del trabajador sea un camino hacia la satisfacción de sus necesidades, hace surgir la posibilidad de que el esfuerzo del empleado se dirija a los propósitos de la empresa.

Cuanto más pronunciada sea la necesidad de aprobación y aprecio de un individuo por parte de los demás, más susceptible será a los esfuerzos para controlar su comportamiento, haciendo que la aprobación dependa de que se comporte de la manera deseada. Así pues, sería mejor motivar a alguien que tuviera un alto logro ofreciéndole la oportunidad de establecer metas, correr riesgos calculados y obtener retroalimentación en su trabajo, también sería mejor motivar a alguien que posea alta identificación e integración con la empresa ofreciéndole como recompensa la aprobación social o un aumento en sus relaciones interpersonales amistosas. Para el individuo con alto poder sería atractivo una mayor oportunidad para influir en los demás, al ganar ascensos. A un individuo con necesidad de estima y seguridad se le puede motivar elaborando puestos y políticas de personal que satisfagan esas necesidades, como recompensa a su trabajo bien elaborado,

éstos son algunos de los ejemplos para motivar a algunos tipos de carácter del personal, sin embargo hay que subrayar que es importante motivar a todo el personal de la empresa, por menos difícil o importante que parezca la labor que en ella desempeña.

Ahora bien ¿Cómo puede saber el gerente qué motivaciones son más fuertes que otras en cada individuo? Pues porque aunque las motivaciones son invisibles, se pueden deducir del comportamiento. El gerente puede ver lo que la gente hace y dice. En resumen, el gerente puede ver en las formas establecidas del comportamiento la expresión de las motivaciones internas.

Así una vez que el gerente reconoce que depende de la voluntad de sus subordinados y que su trabajo consiste en armonizar el trabajo, los controles y las estructuras con la naturaleza humana para llegar a la meta; puede entonces aprender a suministrar estímulos, que probablemente se transformen en motivaciones personales, comportamiento y resultados valiosos para la organización una vez que los subordinados los perciban.

En el siguiente subcapítulo, analizaré ciertas posturas de algunos autores, de cómo influye la motivación en el aumento de la productividad de la empresa.

3.4 MOTIVACION PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Las teorías de McGregor, Maslow y Herzberg están basadas en una estructura jerárquica de necesidades o en dos clases de motivadores estables o en la presunción de que existe una manera mejor de motivar a las personas, ya sea por medio de la Teoría Y, del reconocimiento de la pirámide de las necesidades humanas o a través del enriquecimiento del cargo. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que diferentes personas reaccionan de diferentes maneras de acuerdo con la situación en la que están y el tiempo en el que viven esa situación. Las limitaciones tecnológicas de algunos cargos, pueden restringir, o impedir la plena utilización del enriquecimiento del cargo.

En otros términos, la motivación individual, para producir en un momento dado, depende de los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como un medio gradual de alcanzar dichos objetivos.

Victor Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas, para Vroom el nivel de productividad depende de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo:

- “Los objetivos individuales, o sea la fuerza de deseo de alcanzar objetivos,
- La relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales y
- La capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad en la medida en que el crea que puede influenciarlo.” (49)

Para Vroom un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones:

“1. Los objetivos personales del individuo: que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.

2. La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad: Si un trabajador tiene como objetivo importante el tener un salario mayor y si trabaja en base a la remuneración por producción podrá tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros miembros del grupo es más importante, podrá

producir por debajo del nivel que el grupo considero como patrón de producción. Producir mas podrá significar el rechazo del grupo.

3. La percepción de su capacidad de influir su productividad: Si un empleado cree que un gran esfuerzo gastado tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho como es el caso de una persona colocada en un cargo sin entrenamiento adecuado o de un trabajador colocado en una línea de montaje de velocidad fija". (50)

Según Vroom esos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en determinado tiempo.

Habiendo hablado de la motivación para elevar la productividad del individuo dentro de la organización en el siguiente subcapítulo hablaré de cómo lograr una motivación efectiva y lo que ésta significa.

3.5 MOTIVACION EFECTIVA

La diferencia entre la intensidad del deseo y la resistencia al esfuerzo, es la motivación efectiva, en mi opinión. La fuerza motivadora para hacer un esfuerzo en una tarea determinada. Si la tarea es demasiado difícil, el hombre no intentará satisfacer el deseo. En esta forma, las tareas difíciles, requieren incentivos especiales, o deben rediseñarse a las tareas a fin de que permitan su terminación con una motivación menos efectiva.

Las compensaciones extras son un ejemplo del primer caso y las operaciones ayudadas por la máquinas son un ejemplo del segundo.

Un trabajador en un empleo que le produce directamente la satisfacción de sus propios deseos, como podría por ser por ejemplo para un publicista el ver sus ideas impresas en papel, o en un video, seleccionará los métodos más efectivos que puede encontrar y trabajará en forma entusiasta.

Otro medio de motivación son los planes de participación de utilidades, ya que éstos son intentos para generar en los empleados el sentimiento de trabajar para ellos mismos. Los

esquemas de pago de incentivos y cantidades extra, están diseñados con el mismo propósito.

Es importante decir, que es más fácil aumentar la motivación efectiva, si los deseos se satisfacen en un lapso breve, y es así como en el siguiente subtema daré a conocer, como parte de esta investigación, cómo la motivación puede aumentar la productividad en una empresa

Además analizaré la productividad y su importancia dentro de la organización, así como las relaciones entre calidad, competitividad y productividad, empezaré diciendo que:

El medio principal mediante el cual la humanidad puede superar la pobreza y lograr un estado de bienestar material es una mayor productividad. La importancia que la productividad tiene en el bienestar de un país y en la supervivencia de las organizaciones queda demostrado con ver que es uno de los temas de mayor interés en la actualidad, porque es la productividad la que fortalece la posición competitiva de una firma o de un país en el mercado internacional, ahora, ¿Cómo obtenemos una mayor

productividad? La respuesta es, implantando un buen sistema de motivación.

3.6 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

Antes de hablar de lleno de la productividad, se hace necesario referirnos a los elementos que la integran. Por ser un concepto que implica la relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo, se dice que la producción es la cantidad de unidades o de servicios que, en un período dado, la organización puede poner a disposición de los consumidores en el mercado en el que participa con sus productos, y por otra parte al hablar de recursos, se hace referencia a la materia prima, mano de obra y a los gastos directos e indirectos, fijos o variables que se realizan para alcanzar la producción.

La preocupación por el incremento de los índices de productividad es justificada, pero debe traer consigo el desarrollo laboral en la empresa, con la dosis justa de motivación.

La productividad es un término que hoy en día, en todo el mundo, se utiliza para expresar que es necesario incrementar la eficiencia del trabajo humano, por este motivo es pertinente que todos lo comprendamos y aún mas los responsables e involucrados para impulsarla, como los administradores y los directivos de una empresa.

LA PRODUCTIVIDAD Es, según la Organización Internacional del Trabajo: "La relación entre lo producido y lo que se consume para lograrlo.

Esto se puede expresar mediante la siguiente formula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$$

Esto quiere decir, que la productividad de un proceso puede medirse comparando el resultado alcanzado con los recursos utilizados para ello". (51)

La productividad puede incrementarse haciendo que:

- 1.El producto sea mayor con el mismo costo.
- 2.El producto sea igual con un costo menor.
- 3.Incrementando el producto al mismo tiempo que se disminuyen los costos.

No obstante la productividad es el incremento en un período determinado de esta relación. Por lo que la medición original será la cifra base que servirá de referencia para observar si hay o no mejoramiento (incremento) en la productividad del proceso que se desea medir.

"La productividad se puede expresar con base en factores totales o con base en factores parciales. La productividad total de los factores es la relación entre la producción con base en todos los insumos:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Mano de Obra} + \text{Capital} + \text{Materiales} + \text{Energía}}$$

Eficiencia de la mano de obra = la producción por obra hombre, y es la medida de la productividad más común". (52)

John Kendrick define la productividad como "la relación entre la producción de bienes y servicios (salida) y los insumos (entrada) de recursos humanos y no humanos, utilizados en el proceso de producción, la relación suele expresarse diciendo que es la razón entre la producción y los insumos. Cuanto más alto sea el valor numérico de dicha razón, mayor será la productividad" (53).

Según el Diccionario Enciclopédico Quillet, Productividad es: "El resultado de la producción, medido en valor, o en otras palabras, es la fertilidad en la producción" (54)

Esta definición no alcanza a concretar la idea de la productividad, porque en épocas diferentes las distintas corrientes doctrinarias no coincidieron en una idea unánime sobre este concepto de fertilidad de la producción.

Más correcto es referir el concepto de Productividad, a la "realización de utilidades latentes, es decir, de las utilidades ocultas en los bienes productivos". (55)

Así pues, para mí:

LA PRODUCTIVIDAD es la finalidad de la vida humana tanto en su aspecto físico como en lo social, día con día debemos ser mejores para el beneficio de la sociedad. debemos ser

mejores para ser mas útiles. la productividad en uno mismo produce una gran satisfacción, tanto por lo que se puede dar como por el valor que se adquiere ante la sociedad.

Es importantísimo, entonces, mejorar la productividad en una empresa, y a continuación hablaremos de lograr la productividad mediante las personas y del mejoramiento de la productividad en las organizaciones.

3.7 PRODUCTIVIDAD MEDIANTE LAS PERSONAS

Las actitudes de los trabajadores son de importancia para la productividad y lo bien motivados que éstos estén para alcanzar sus ambiciones dentro de la organización, es básico para mejorar la productividad. Es alarmante ver en una compañía la falta de compromiso personal de las personas con su trabajo.

Ante la tarea de mejorar la productividad, los gerentes se concentran en actualizar el equipo más que en desarrollar a los empleados, pero es fácil deducir que son los empleados los que

constituyen la fuente de las ideas de mejoramiento, y lo que debe hacerse en cualquier organización es respetar a los empleados como individuos, confiar en ellos y tratarlos como adultos.

Aumentando la productividad en la persona como tal, aumentamos al mismo tiempo la productividad de la persona como miembro activo de la organización y esto lo vemos en el siguiente subcapítulo.

3.8 MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR

Uno de los factores que pueden incentivar a los trabajadores para producir más es tal vez el reparto de utilidades que les den en la empresa, y así los planes de participación de utilidades en toda la compañía pueden dar buenos resultados, en situaciones donde no sea posible supervisar y evaluar el desempeño individual. Además puede que también aminore la resistencia al cambio tecnológico y que favorezca el trabajo de equipo.

El uso de incentivos financieros para motivar el desempeño ha formado parte de la teoría administrativa desde hace muchos años. Por ejemplo, Frederick Taylor escribió en 1911, que: "El mejor tipo de administración en la práctica ordinaria es la administración de la iniciativa y de los incentivos". (56)

Muchas compañías se empiezan a dar cuenta que pueden obtenerse excelentes resultados si se ofrecen premios financieros o en mercancía a los empleados por ideas de cómo elevar la productividad.

La productividad y los medios de incrementarla se han convertido en el centro de atención de los gerentes. Las acciones con que puede elevarse la productividad en una empresa son muchas pero en el siguiente subcapítulo mencionaré algunas.

3.9 MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

Estas son algunas de las acciones que pueden adoptarse para elevar la productividad:

"1. La introducción de los sistemas de soporte a las decisiones que toman los gerentes.

2. Suavizar el flujo de trabajo para reducir el número de empleados que se necesitan en épocas de mayor intensidad.

3. Contar con servicios de computación en áreas de los usuarios.

4. Adiestramiento.

5. Programas de incentivos basados en incrementos de la productividad, como los bonos de productividad, el reparto de utilidades, el premio por asistencia ininterrumpida, el premio por puntualidad, etc." (57)

Hay quienes pretenden mejorar la productividad mediante cuantiosas inversiones en equipo de capital efectuadas una sola vez, pero aunque a menudo este método da buenos resultados, los mejoramientos de la tecnología y del equipo no conducen automáticamente a una mayor productividad.

Existe otro método, que pretende aumentar la productividad haciendo pequeños cambios en el equipo, en el adiestramiento y en los procedimientos. Con esto se reconoce, el hecho de que, por nuevo o tecnológicamente avanzado que sea un equipo, una organización no podrá ser verdaderamente eficiente, a menos que su personal, procesos y estructura se coordinen con eficiencia.

Es indudable entonces que la motivación es fundamental para incrementar la productividad, y por eso a continuación menciono su relación.

3.10 RELACION MOTIVACION - PRODUCTIVIDAD

El hombre es un empleado en un sistema de producción por el trabajo que ejecuta. Este trabajo es físico, mental o una combinación de ambos. Requiere esfuerzo, debe haber razones para que el hombre haga este esfuerzo. Su comportamiento en cualquier situación, trabajo o juego es el resultado de un complejo patrón de relaciones causa y efecto. Es una tentación tomar la

primera causa aparente, casi siempre los salarios, y proclamar que su efecto es el trabajo. La extensión de esta fórmula causa-efecto es que entre más se pague se obtendrá más trabajo.

Aunque existe algún mérito en la ecuación (la percepción es igual al trabajo) está es incompleta. El problema es encontrar qué otros elementos deben incluirse en la fórmula de motivación.

Una opinión generalizada sobre la motivación, admite que el hombre tiene necesidades que afectan su comportamiento. Cada individuo tiene su propio patrón. Una perspectiva semejante aplicada a las condiciones de trabajo reconoce que diferentes situaciones aumentan o disminuyen el esfuerzo requerido para satisfacer las necesidades.

Entonces, "la diferencia entre la fuerza del deseo del individuo y la resistencia al esfuerzo resultantes de un trabajo determinado, proporciona una medida de la motivación efectiva para la ejecución que el trabajador tiene en ese trabajo. Aunque estas divisiones carecen de escalas cuantitativas, proporcionan un punto de referencia cualitativo a partir del cual se pueden observar la interrelación del hombre y el medio ambiente de su trabajo como una función de la motivación." (58)

No solo de pan vive el hombre es un dicho muy conocido y cierto porque establece en forma indudable las necesidades de motivación del hombre. Un empleado que recibe un salario razonable, (Y aseguramos que un salario razonable es un deseo que nadie negará que tiene) generalmente se presenta a trabajar. Cuanto haga en el trabajo depende de cómo éste proporcione satisfacción a todo el patrón de sus necesidades. Su productividad está influida por sus deseos personales, tales como la aprobación de aquello a quienes respeta por tener éxito. Y así podemos concluir que se necesita más que dinero para motivar a alguien.

Los deseos son fuerzas positivas, fuerzas que empujan al hombre hacia el éxito. El hombre hace algo debido a que cree que al hacerlo le dará lo que el desea. La atención a estas creencias, abre el camino para formar la intensidad de los deseos en los trabajadores. Los trabajos deben diseñarse para ofrecer lo que se desea y los trabajadores deben estar conscientes de lo que se ofrece.

Ahora bien, no se puede negar que la productividad está íntimamente ligada con la eficiencia, ésta a su vez con el logro, y al lograr y ser eficientes aumentamos la calidad, por eso destino el

siguiente subcapítulo de esta investigación para hablar de la productividad y la calidad.

3.11 PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.

Eficiencia, productividad, desempeño, son términos que tienden a ser empleados de una manera indistinta al tratar el tema del comportamiento y logro. La eficiencia y la productividad se refieren a la relación de producción dividida entre los insumos, pero el desempeño es un término amplio que incorpora eficiencia y productividad en un logro más general.

Existe una relación precisa entre calidad y productividad, en general, cuando aumenta la calidad, también lo hace la productividad, porque se elimina el desperdicio, el volumen de los insumos se reduce, y la productividad se incrementa.

Es por todo esto que deducimos que el aumentar la productividad nos hace competitivos y al ser competitivos crecemos y entramos a una fase de desarrollo en la que lo único que importa es ver

hacia adelante, es por eso que decimos que la productividad puede verse como una planca de crecimiento y desarrollo, como a continuación menciono.

3.12 LA PRODUCTIVIDAD: PALANCA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

La productividad es la finalidad de la vida humana tanto en su aspecto físico como en lo social; día con día debemos ser mejores para beneficio de la sociedad. Debemos ser mejores para ser mas útiles. La productividad en uno mismo produce una gran satisfacción, tanto por lo que se puede dar como el valor que se adquiere ante la sociedad.

Toda acción emprendida por el hombre debe de tener un objetivo definido o concreto, todo camino por recorrer debe llevarnos siempre a un punto final. Si caminamos a ciegas no llegaremos a ninguna parte, habremos desperdiciado una gran cantidad de recursos, esfuerzos y esto no tiene ningun sentido.

El hombre se mueve para alcanzar sus ideales y sus propósitos pero éstos, deben de ser definidos por él mismo, no ser simplemente deseos que se pierdan con el transcurso del tiempo. Si deseamos ser administradores, tenemos que pensar no solamente en terminar la carrera, sino en ser el mejor administrador de nuestro país o el mejor del mundo.

Desde el punto de vista técnico, como una aplicación al trabajo, la productividad es la proporción que se logra entre el producto fabricado o servicio proporcionado y los insumos que han intervenido en la realización de ese producto o servicio; es una medida para comparar la cantidad de salida de producción, con respecto a la cantidad de entrada de sus componentes.

Para que todo funcione bien, es siempre necesario supervisar, de hecho, todos sabemos que en eso consiste el control en una empresa en la y después de delegar las funciones tenemos que supervisar que sean ejecutadas correctamente, más aún si de ello depende la productividad en la organización. Este papel casi siempre corresponde a la Dirección, y es así que en el siguiente subcapítulo hablaré de la supervisión como parte importante en la productividad de una empresa.

3.13 LA SUPERVISION COMO ELEMENTO UTIL EN LA PRODUCTIVIDAD

La supervisión es necesaria en todos los niveles de un sistema de producción. En el nivel más bajo de la pirámide de la organización se encuentra el supervisor del trabajo. Quizá no tiene un título formal, pero muchos trabajadores reciben de él las órdenes en su capacidad de jefe ficticio, jefe de cuadrilla o guía. En la parte superior de la escala de supervisión, tenemos a los administradores que dirigen a otros administradores.

Así podemos ver que en cualquier nivel, la actitud de los hombres con ellos que se encuentran en posición inferior puede variar desde el interés maternal hasta la arrogancia dictatorial, muchos hombres fluctúan entre los temperamentos citados de acuerdo con el tiempo y el estado de ánimo.

Debido a que existen diferencias individuales entre los supervisores, así como entre los que son supervisados, no existen reglas estrictas que se ajusten en cada caso. Por lo tanto, se explotarán dos amplias avenidas que llevan hacia los principios de supervisión.

Una de ellas es considerar las estructuras y los procedimientos de organización, la otra es dar una mayor atención a la motivación resultante de las relaciones humanas.

Una alta moral no garantiza una alta producción, pero disminuye la resistencia al esfuerzo. La moral es una suma de cientos de pequeños aspectos. Las mejores directivas que van desde la alta administración hasta las unidades obreras no pueden prometer una moral alta.

Es el impulso ganado por una relación continuamente saludable entre la supervisión y el trabajador lo que da como culminación una buena voluntad entre los empleados.

El supervisor del trabajo ocupa una posición importante, difícil y exigente. Pasa la mayor parte de su tiempo en donde ocurre la producción real, es el coordinador técnico que mantiene trabajando a su grupo.

Aunque rara vez tiene la autoridad para contratar o despedir, tiene que canalizar las directrices provenientes de niveles superiores hasta los trabajadores. Tiene que hablar el lenguaje tanto del

administrador como de los trabajadores. Parte de su autoridad la obtiene de la organización y parte por el resto de los trabajadores por su habilidad, características personales.

Las responsabilidades de la supervisión son más llevadas cuando éstas están bien definidas. Los objetivos y las normas del rendimiento deben ser claros y precisos. Cada nivel administrativo tiene sus expectativas sobre cómo deberían rendir los subordinados. Para llevar a cabo juicios sumarios debe haber un conjunto de normas contra las cuales se deben comparar los rendimientos reales. En algunos casos estos objetivos son comunicados por descripciones del trabajo, asignaciones específicas o proposiciones de los criterios sobre el trabajo.

En otros casos, el empleado debe averiguar las normas implícitas a partir de las conversaciones con un supervisor o un compañero de trabajo.

Las expectativas no comunicadas, difícilmente pueden guiar o motivar a un subalterno. Cada hombre en cada puesto deberá conocer las normas por medio de las cuales lo juzga su patrón.

Debe también conocer las consecuencias de no respetar estas normas. La disciplina puede ser un dilema para un supervisor. Porque al mismo tiempo que debe ser humano y comprensivo, debe ser mano firme y, algunas veces tendrá que tomar alguna acción estricta.

Podemos decir, que se requiere un menor número de acciones disciplinarias cuando las reglas son razonables y bien conocidas. Cuando se amerite un castigo, éste deberá imponerse suave y uniformemente.

El papel del supervisor es más fácil si lo apoya la alta administración. No hace falta que cada plan esté respaldado por un presupuesto grande para señales luminosas, concursos y recompensas generosas. Pero la Dirección debe apoyar visiblemente el programa llevando a cabo juntas sobre seguridad, delegar la autoridad para corregir sobre la marcha los actos inseguros, sus condiciones y actuar inmediatamente cuando se conozcan los hechos de un accidente.

Los programas de seguridad adquieren diversas formas. Pueden incluir la instrucción formal en un salón de clase, la publicidad de un buzón de sugerencias, hacer hincapié en el mantenimiento o en

los procedimientos de seguridad, reuniones periódicas y discusiones, mensajes llamando la atención hacia características especiales de seguridad y los concursos. Todos estos se diseñan para ser más seguro y más productivo en el trabajo. "Si es posible que algo se haga mal; alguien lo hará tarde o temprano". (59) Según la Ley de Murphy.

Como ya hablé de la productividad y dije que al aumentarla nos hacemos competitivos, me parece importante en esta investigación hablar de la competitividad para ampliar nuestra visión, y entender mejor la relación que existe entre ésta, la motivación y la productividad, sin embargo, por no constituir la competitividad un tema básico de este trabajo de investigación, no considero necesario adentrarme en sus definiciones, sino solo mencionar como esta se relaciona con la productividad.

3.14 LA COMPETITIVIDAD

Para mi, en su acepción más simple, **LA COMPETITIVIDAD**, es la **capacidad de luchar por un fin y alcanzarlo.**

" Dentro de la competitividad, la necesidad de logro y el comportamiento emprendedor son indispensables, John W. Atkinson y otros sostienen que todos los adultos sanos tienen una reserva de energía potencial. La forma en que se libera y utiliza, depende de la fuerza de los impulsos motivacionales del sujeto, de la situación y oportunidades que se le presenten. El esfuerzo de un individuo por lograr una meta en particular puede resultar de:

1. La fuerza del motivo o necesidad básica en cuestión.
2. Su esperanza de éxito.
3. El valor de incentivo atribuido a la meta". (60)

LA NECESIDAD DE LOGRO puede definirse como el deseo de sobresalir o de tener éxito en las situaciones competitivas. las personas que tienen la gran necesidad de logro tienen las siguientes características:

- Les gusta asumir la responsabilidad en la solución de problemas.

- Tienen a establecerse metas de dificultad moderadas y a correr riesgos calculados para alcanzarlas.
- Conceden gran importancia a la retroalimentación sobre la eficacia con que están trabajando.

Ahora bien, hay quienes consideran a la competitividad como una estrategia para aumentar la calidad, ya que al encontrarte en un mercado lleno de competidores si produces algo, vas a querer que lo que produces sea más atractivo para los consumidores, que lo que producen tus competidores y entonces te esmeras en mejorar tu producto, aumentando así la calidad del mismo, todo esto lleva a mejorar la calidad para hacerte competitivo en el ámbito de la productividad, esto lo veremos con más detalle en el siguiente subsubcapítulo.

3.14.1 LA COMPETITIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE CALIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD

En la actualidad, mejorar la calidad es una manera importante de mantener una posición competitiva en los mercados. La calidad puede ser promovida entre los clientes y los empleados. Los clientes desean productos y servicios de calidad, y los empleados la desean a todos los niveles de la organización, como si estuvieran comprometidos con un ganador. La mayor parte de la gente relaciona la alta calidad con una posición competitiva en que hay ganancias aún cuando los empleados puedan fallar cuando son estimulados a trabajar de una manera más productiva (porque pueden sentir que se les esta ordenando que trabajen más rápido). Muy pocos si es que alguno protestarán cuando la calidad se les fija como una meta.

Es obvio que entre más competitivas sean las organizaciones dentro de un país, mejor economía tendrá este, podemos analizar así la competitividad desde un punto de vista económico, en el siguiente subsubcapítulo.

3.14.2 LA COMPETITIVIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONOMICO.

Desde un punto de vista económico, cuando se recalca la calidad y por consiguiente ésta se mejora, el desperdicio se reduce o elimina. No se desperdician horas en procesar productos. el material no se pierde. Se reducen los costos de operación. Al mismo tiempo, el cliente recibe productos y servicios, que están en forma para usarse. Como resultado, los precios de los productos pueden bajarse para compartir esta productividad con los clientes, con ello incrementando la participación en el mercado, de la empresa, o de otra manera, que el producto de mayor calidad (comparado con el del competidor) puede requerir un precio más elevado y un segmento de mercado mucho más seguro.

Para los empleados, estos resultados significan mayor seguridad en los puestos, a causa de una posición competitiva segura. Los accionistas se pueden beneficiar de utilidades globales mas elevadas y de una utilización mejorada de los activos.

En pocas palabras, la alta calidad puede ser una ganancia para todos, este es un mensaje que algunas empresas y directivos

entienden mejor que otros, y en esto está la clave para mejorar tu posición competitiva como empresa.

El entender y aceptar esta estrategia de calidad, productividad y competitividad es el primer paso hacia su logro.

La productividad te hace competitivo y para complementar esta excelente combinación hay que supervisar para lograr la supremacía como mencioné en el punto 3.13 denominado La Supervisión como elemento útil en la productividad.

En el siguiente capítulo expondré un caso que apoye la información recopilada en esta investigación.

**CAPITULO IV MARCO REFERENCIAL DE LA
EMPRESA EL ZAPATAZO, S.A. DE
C.V.**

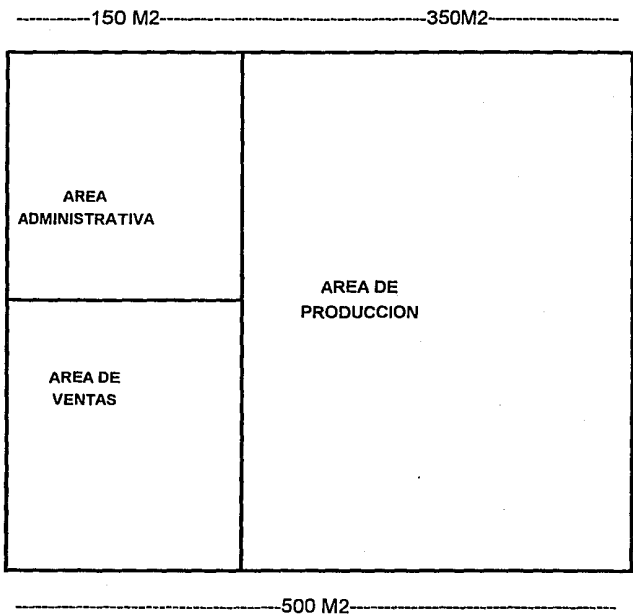
Esta última parte de la investigación tiene la finalidad de comprobar que por medio de la implementación de los procedimientos de motivación se logrará mejorar la productividad de una empresa y a su vez se logrará un beneficio integral tanto en el ámbito social, como en el ámbito económico y administrativo de la empresa.

Esto lo compruebo a través de la observación directa que realicé a la empresa objeto de estudio y mediante este capítulo daré a conocer la forma con la que llevé a cabo la implementación de la motivación, utilizando métodos fundamentados en la teoría ya estudiada en los capítulos anteriores. La implementación de la motivación tiene la finalidad de implementar el mecanismo de autosuperación que a su vez traerá consigo el incremento de la competencia y de la productividad de la pequeña empresa: El Zapatazo S.A.de C.V.

4.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA

La empresa El Zapatazo, S.A. de C.V., objeto de estudio de esta investigación, fue fundada en el año de 1990 con la intervención principal del L.A.E. Gustavo Morales I, quien con la gran inquietud de iniciar un negocio propio y con la consciente visión de que la producción de calzado contribuye a la satisfacción de una de las necesidades prioritarias de la sociedad, decidió impulsar su propia empresa: El Zapatazo, S.A. de C.V.

Fue entonces cuando el L.A.E. Gustavo Morales I. llamó en sociedad a las siguientes personas: Al Lic. Alejandro Figueroa R., al Ing. Alejandro Díaz C., al Lic. Antonio Montaña M., al Dr. Alfredo Sánchez G., al C.P.Mauricio Garcés B. y se establecieron en el Distrito Federal de la República Mexicana, situando el local comercial y punto de venta directa al público en la calle de Bustamante # 69 Col. Los Reyes Iztacalco dicho local cuenta con una superficie de 500 m² de los cuales se destinan 350 mts al área de producción y 150 mts a dos áreas: al área de ventas y al área administrativa (oficinas) como se muestra en la Fig.4.1



**FIG. 4.1 CROQUIS DE LA EMPRESA:
EL ZAPATAZO, S.A. DE C.V.**

Actualmente la empresa cuenta con un capital humano total de 30 personas entre obreros y personal administrativo. Por la característica anterior, así como por los recursos que posee y por el volumen de sus ventas El Zapatazo, S.A. de C.V. es una empresa considerada en el mercado económico como una pequeña empresa dedicada a la fabricación de calzado, contando con 10 proveedores diferentes de materia prima (piel, cuero, tintas, hilo, suelas, etc.)

Algunas de las características administrativas de esta empresa son:

- Es una S.A. de C.V. formada por seis accionistas.
- Es una persona moral que ejerce función mercantil.
- El origen de su capital es privado y nacional en su totalidad.
- Su principal actividad es la fabricación y venta de su producto, que es el calzado.

Su administración se desarrolla de manera empírica por que carece de un proceso de motivación que permita lograr una óptima productividad, sin embargo la empresa cuenta con objetivos tendientes a lograr su crecimiento. Entre estos objetivos puedo mencionar los siguientes::

Algunos de los objetivos de esta empresa son:

- Al ser una empresa privada, el factor de crecimiento económico es fundamental, por lo tanto busca generar mayores utilidades.
- Captar un mayor número de clientes.
- Ampliar sus puntos de venta abriendo sucursales.
- Aumentar el número de productos de fabricación y el de proveedores.
- Generar un mayor número de empleados dignos en lo que al ámbito social se refiere.
- Satisfacer una de las necesidades principales a un mayor número de clientes.
- Dentro de la función administrativa: La empresa desea reconocer la importancia que tiene el obtener un crecimiento, es decir, uno de sus objetivos es saber manejar la reorganización de la empresa para evitar la incertidumbre entre los directivos cuando se logre su crecimiento.

Ahora bien, tomando en cuenta los factores: Sociales, económicos, y administrativos, los objetivos que persigue la empresa en cuestión son:

4.1.1 EN EL FACTOR SOCIAL

Como ya sabemos, la labor social que desarrolla cualquier organismo, con capital privado, es el obtener un beneficio en el ámbito económico, sin embargo, esta empresa realiza al mismo tiempo, dos labores sociales, la primera es con respecto a la contratación y gratificación de los miembros que la integran creando fuentes de empleo para la sociedad, la segunda la realiza con respecto al círculo social en que se encuentra, tomando en cuenta a los posibles consumidores, esto es, satisfaciendo sus necesidades en la adquisición de bienes para su consumo.

A continuación daré a conocer los objetivos dentro del factor económico de la empresa objeto de estudio.

4.1.2 EL FACTOR ECONOMICO

Como he mencionado, la empresa El Zapatazo, S.A. de C.V mantiene una labor de producción para la satisfacción de las

necesidades de calzado de la población consumidora, pero lo importante es no tanto que ahora la empresa esté en operación, sino que se mantenga operando logre un aumento en sus utilidades produciendo un producto capaz de competir en el mercado, manteniéndose así, vigente en el gusto del público, porque a fin de cuentas es el que hace crecer a la empresa.

Es importante mencionar que el Zapatazo, S.A. de C.V. como empresa productora posee una solvencia económica y una estructura financiera estable que le permite aumentar su catálogo de productos a comercializar, generando un mayor número de clientes potenciales a los que puede satisfacer sus necesidades de consumo.

Por eso podemos decir que en el factor económico la empresa no ha tenido que obtener financiamiento interno por medio de Bancos o de alguna otra institución crediticia, lo que la lleva a ser una empresa sana en cuanto a lo que sus finanzas se refiere.

Ahora bien, el objetivo financiero del organismo social privado y particularmente el de esta empresa, como mencioné anteriormente, es el de: Mantenerse en el mercado y ser competitiva, poseer una cartera de clientes creciente y obtener el

máximo incremento sobre los recursos con los que cuenta siendo rentable.

A continuación daré a conocer lo objetivos y la situación de la empresa dentro del factor administrativo.

4.1.3 EL FACTOR ADMINISTRATIVO

Esta empresa como ya mencioné, tiene una administración empírica no solo por la falta de un proceso de motivación adecuado sino también por que la dirección y la supervisión son llevadas a cabo por el accionista fundador, ya que éste es el encargado de realizar casi todas las funciones en cuanto a administración se refiere, de las cuales, como ejemplo, puedo mencionar las funciones de compras, inventarios, atención y cobro a los clientes, contratación, inducción, capacitación, motivación, pagos y manejo del personal entre otras.

A mi criterio, la empresa al aceptar el desarrollo de un sistema de administración adecuado y fundamentado en base a sus

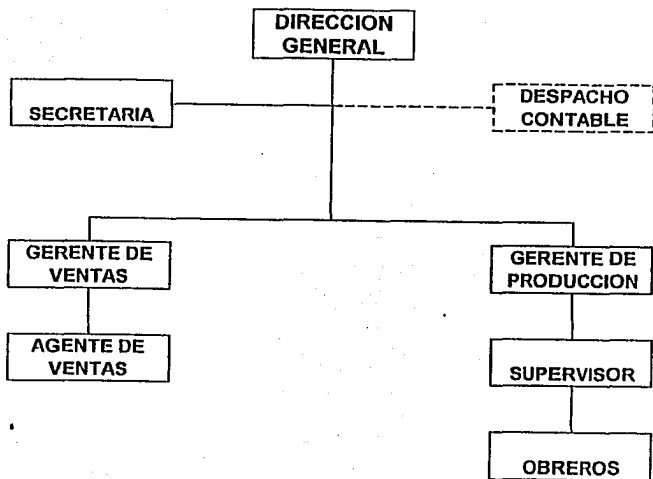
requerimientos logrará establecer condiciones organizacionales que le permitan obtener un orden en las operaciones que se realicen para incrementar la productividad, que debe ser su principal objetivo en cuanto al ámbito administrativo se refiere.

Después de haber conocido los antecedentes de la empresa El Zapatazo S.A. de C.V. mencionaré como se encuentra estructurada y su funcionamiento.

4.2 ORGANIZACION ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

La finalidad de este punto es conocer la estructura y funcionamiento de la empresa objeto de estudio por lo cual presento a continuación su organigrama, ilustrado en en la FIG.

4.2



**FIG. 4.2 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA
EL ZAPATAZO S.A. DE C.V.**

Con el organigrama, podemos darnos una idea de su estructura, pero para conocerla un poco mejor mencionaré las funciones que pude advertir como principales de cada puesto:

DIRECCION GENERAL: Esta está conformada por los seis accionistas de los cuales solo uno trabaja directamente en la empresa, los otros cinco solo pertenecen a ella como socios aportadores de capital mínimo y presta nombres para la denominación social: S.A. de C.V.

El que trabaja directamente en la dirección, es el Lic. Gustavo Morales I. Sobre él recaen, como mencioné en puntos anteriores, todas las principales obligaciones y funciones de la empresa tales como: reclutamiento, selección, inducción, contratación, elaboración de programas de capacitación y procedimientos motivacionales, pago de sueldos y salarios, supervisión a los empleados y trabajadores.

Es él el que también se encarga de los trámites legales y administrativos propios de todo tipo de empresa pequeña; pero cabe aclarar que esta empresa, es una empresa no sindicalizada y que el Lic. Morales delega responsabilidades mínimas a algunos puestos inferiores como son: La secretaria, el gerente de ventas, y el gerente de producción.

DESPACHO CONTABLE: La empresa, por no contar con el capital suficiente para tenerlo como interno contrató a un despacho

externo que se encarga de los asuntos fiscales y contables . Este Despacho entre otras cosas, se encarga de los pagos de impuestos y de la elaboración de los estados financieros correspondientes.

SECRETARIA: Esta recibe órdenes del Director General, y además de realizar algunas funciones administrativas como elaborar los recibos correspondientes de sueldos y salarios para empleados y trabajadores, atiende el teléfono, la agenda de pendientes, etc.

GERENTE DE VENTAS: Es el encargado de enviar la información correspondiente a la secretaria para que en caso necesario ésta la distribuya o ejecute las acciones requeridas, recibe el inventario de la gerencia de producción para posteriormente canalizar a los agentes de ventas y supervisarlos. Se encarga también de las ventas directas al público y su supervisión.

AGENTES DE VENTAS: Estos reportan al gerente de ventas, conocen el inventario de producción, visitan a los clientes de mayoreo o de menudeo, levantan pedidos y se cercioran del cumplimiento oportuno de la entrega del producto.

GERENTE DE PRODUCCION: Es el encargado de realizar la compra de materias primas y la realización del inventario del producto terminado y a su vez se encarga de tener comunicación con el agente de ventas y de reportarle al director general. También es el encargado del área en general y de la supervisión de la misma.

SUPERVISOR: Este tiene la gran responsabilidad de uno de los principales soportes de la empresa que son los obreros, la maquinaria y la calidad del producto terminado, informa al gerente de producción de las asistencias del personal, de las fallas de la maquinaria y de la falta de materia prima, así como de cualquier problema relacionado con el área de la que es responsable.

OBREROS: Son el pilar de la organización ya que son los encargados de la transformación de la materia prima en las áreas de corte, pintura, pegado, y ensamble para llegar al producto terminado, enviarlo y acomodarlo en la bodega, para su posterior venta.

Conociendo de manera general las funciones que se llevan a cabo en la empresa se detallarán a continuación los que para esta investigación son objeto de estudio tales como la productividad y

los procedimientos motivacionales de la dirección general con que cuenta la empresa.

4.2.1 LA PRODUCTIVIDAD

Como mencioné en el punto 3.6 la productividad para mí *Es la finalidad de la vida humana tanto en su aspecto físico como en lo social, día con día, debemos ser mejores para el beneficio de la sociedad, debemos ser mejores para ser más útiles. La productividad en uno mismo produce una gran satisfacción, tanto por lo que se puede dar, como por el valor que se adquiere ante la sociedad.*

Podemos decir, que la productividad se puede medir "comparando el resultado alcanzado con los recursos utilizados para ello" como se dijo en la cita (51).

Pero para efectos de esta investigación y por ser confidencial a la empresa, los datos en aspectos monetarios no serán expresados.

Sin embargo, a través de la observación directa a la empresa objeto de estudio y las pláticas sostenidas con el Licenciado Morales expreso lo siguiente en cuanto a su producción, y por consiguiente en cuanto a su productividad.

Como ya mencioné en puntos anteriores la empresa El Zapatazo S.A. de C.V. es una pequeña empresa cuya actividad es la fabricación y venta de calzado, esta empresa cuenta con una población de treinta elementos humanos entre administrativos y operativos, pero en su ambiente externo cuenta con elementos como los medios de comunicación, los clientes y los proveedores.

Los proveedores surten la materia prima que esta empresa requiere como son:

1. Piel
2. Hilo
3. Cuero para suelas
4. Agujetas
5. Pintura
6. Ojillas
7. Vinipiel
8. Suela sintética ya cortada en varias numeraciones
9. Clavos

10. Tapas de varias formas
11. Tacones en varios estilos
12. Pegamento
13. Cajas de cartón
14. Bolsas de plástico
15. Papel de china ya cortado para envolver zapatos.

Estos son los elementos necesarios para la fabricación de calzado tanto para dama como para caballero ya que es lo único que fabrica la empresa.

No todas las materias primas son utilizadas para la fabricación de todos y cada uno de los pares de zapatos, sino que dependen del modelo que se produzca.

En esta investigación, el proceso de producción de la empresa no se dará a conocer, solo de manera general, por no ser objeto de estudio de la misma, pero a groso modo, se puede observar que se recibe la materia prima y se envía a una sección de la bodega de donde se va sacando el material necesario para su transformación.

Es así como la materia prima, primero pasa por el área de corte en donde se da la forma a la piel o al vinipiel para cada estilo del calzado a fabricar, después se envía al área de costura para ir formando y dejar casi lista la pieza, enseguida se envía al área de ensamble que es en donde más se trabaja, ya que ahí se unen las demás piezas faltantes como son las suelas, de cuero, o sintéticas, tacones, tapas, agujetas y ojillos, de los cuales algunos se unen con costura, otros con pegamento o con clavos y en caso necesario se retocan con pintura.

Por último, los pares de zapatos, se envuelven cada par en un pliego de papel de china y se empaca en una caja de cartón para enviar y acomodar en la bodega de producto terminado en donde se encuentra listo para su venta tanto de mayoreo como de menudeo.

Una vez que he mencionado de manera muy general el proceso de producción del calzado de la empresa El Zapatazo S.A. de C. V. A continuación, mencionaré lo que logra ésta con la transformación de la materia prima a través de los recursos con que cuenta, tanto técnicos, humanos y financieros, ya que a través de estos logra no solo el producto terminado sino también la productividad.

1. El Zapatazo, S.A. de C.V., fabrica diez modelos diferentes de calzado para dama y diez modelos diferentes para caballero.
2. El calzado para dama se fabrica en varios números que van desde el 20 hasta el 26 y números intermedios desde el 20 1/2 hasta el 25 1/2.
3. El calzado para caballero también se fabrica en varios números que van desde el 25 al 30 con los números intermedios del 25 1/2 hasta el 29 1/2.

A través de una de las pláticas que sostuve con el Licenciado Morales, me comentó que la producción de calzado se lleva a cabo de dos formas, la primera es de acuerdo a la demanda de la población, la cual no ha sido analizada por la empresa de manera profesional, solo de manera personal y casi empírica, esto es de acuerdo a su experiencia y a la situación que se presente en la empresa.

La segunda forma de producción que usan en la empresa es en base a los inventarios de producto terminado. Una vez mencionadas las dos formas de producción, las detallaré a continuación:

En el Zapatazo, S.A. de C.V. se procura mantener en la bodega de producto terminado un Stock por cada modelo y número, tanto de zapatos para dama como para caballero. El Lic. Morales considera que dos pares por modelo y por cada número son suficientes para los menos demandados y tres pares para los más demandados.

Los 10 modelos que se fabrican para dama y los 10 para caballero se reconocen a través de un número al que se le llama Número de modelo como lo muestro a continuación en la Fig. 4.3

Para dama:

1.	MOD. 010
2.	MOD. 020
3.	MOD. 030
4.	MOD. 040
5.	MOD. 050

6.	MOD. 060
7.	MOD. 070
8.	MOD. 080
9.	MOD. 090
10.	MOD. 100

Para caballero:

1.	MOD. 1101
2.	MOD. 1202
3.	MOD. 1303
4.	MOD. 1404
5.	MOD. 1505

6.	MOD. 1606
7.	MOD. 1707
8.	MOD. 1808
9.	MOD. 1909
10.	MOD. 2000

**FIG. 4.3 MODELOS DE CALZADO DE LA EMPRESA
EL ZAPATAZO S.A. DE C.V.**

La empresa tiene delimitados los modelos y números poco demandados y los más demandados y para su mejor comprensión los muestro en la figura 4.4 y 4.5

Para dama:

POCO DEMANDADOS	
MOD.	NUMEROS
010	20-221/2 Y 26
040	20-221/2 Y 26
090	20-221/2 Y 26

MAS DEMANDADOS	
MOD.	NUMEROS
020	23-25 1/2
030	23-25 1/2
050	23-25 1/2
060	23-25 1/2
070	23-25 1/2
080	23-25 1/2
100	23-25 1/2

**FIG. 4.4 DEMANDA DE CALZADO PARA DAMA EN
LA EMPRESA
EL ZAPATAZO S.A. DE C.V.**

Los modelos ilustrados son poco demandados pero aún así es necesario seguir produciéndolos para mantener la variedad en el calzado. Así mismo, el Lic. Morales considera que hay más demanda del calzado de damas que del de caballero y esto lo atribuye principalmente a la vanidad de las mujeres, entre otras causas, ya que como él dice si por ellas fuera tendrían un par de zapatos para cada vestido. Esto lo podemos observar en la

siguiente Figura 4.5 que nos muestra la demanda de calzado para caballeros.

Para caballero:

POCO DEMANDADOS		MAS DEMANDADOS	
MOD.	NUMEROS	MOD.	NUMEROS
1101	25, 25 1/2 y 28 1/2-30	1202	26 al 28
1404	25, 25 1/2 y 28 1/2-30	1303	26 al 28
1606	25, 25 1/2 y 28 1/2-30	1505	26 al 28
1808	25, 25 1/2 y 28 1/2-30	1707	26 al 28
1909	25, 25 1/2 y 28 1/2-30	2000	26 al 28

**FIG. 4.5 DEMANDA DE CALZADO PARA CABALLERO EN
LA EMPRESA
EL ZAPATAZO S.A. DE C.V.**

La razón de la mucha o poca demanda es el precio, ya que este es alto en relación a otros modelos, sin embargo aún así no se puede decir que el precio sea elevado, ni inadecuado. El gusto o desagrado del modelo para las personas, así como las características físicas de la población en la República Mexicana también son factores que influyen en la demanda del calzado.

De acuerdo con las figuras 4.4 y 4.5 se puede concluir que:

La empresa fabrica constantemente el calzado de dama y caballero que tiene mayor demanda y eventualmente es poco demandado.

En bodega si se mantiene un stock de dos pares por modelo y por número del poco demandado, entonces para dama tenemos:

Del Mod. 010, del número 20 al 22 1/2 y el 26.

7 números por 2 pares de cada número = 14

Del Mod. 040, del número 20 al 22 1/2 y el 26.

7 números por 2 pares de cada número = 14

Del Mod. 090, del número 20 al 22 1/2 y el 26.

7 números por 2 pares de cada número = 14

TOTAL: 42

Esto nos muestra 42 pares de zapatos para dama de modelos y números poco demandados.

Para caballero se tiene en bodega lo siguiente de los modelos poco demandados, los números 25, 25 1/2 y del 28 1/2 al 30 quedando como sigue:

Del Mod. 1101	6 números x dos pares de cada número = 12
Del Mod. 1404	6 números x dos pares de cada número = 12
Del Mod. 1606	6 números x dos pares de cada número = 12
Del Mod. 1808	6 números x dos pares de cada número = 12
Del Mod. 1909	6 números x dos pares de cada número = <u>12</u>
	TOTAL: 60

Esto nos muestra 60 pares de zapatos para caballero de modelos y números poco demandados.

En bodega si se debe mantener un stock de 3 pares por modelo y por número del más demandado, entonces. Para dama se tiene en bodega lo siguiente, considerando para cada modelo los números del 23 al 25 1/2

Del Mod. 020	6 números x 3 pares de cada número = 18
Del Mod. 030	6 números x 3 pares de cada número = 18
Del Mod. 050	6 números x 3 pares de cada número = 18
Del Mod. 060	6 números x 3 pares de cada número = 18
Del Mod. 070	6 números x 3 pares de cada número = 18
Del Mod. 080	6 números x 3 pares de cada número = 18
Del Mod. 100	6 números x 3 pares de cada número = <u>18</u>
	TOTAL: 126

Esto nos muestra 126 pares de zapatos para dama de modelos y números más demandados.

Para caballero se tiene en bodega, lo siguiente considerando para cada modelo los números del 26 al 28

Del Mod. 1202	5 números x 3 pares de cada número = 15
Del Mod. 1303	5 números x 3 pares de cada número = 15
Del Mod. 1505	5 números x 3 pares de cada número = 15
Del Mod. 1707	5 números x 3 pares de cada número = 15
Del Mod. 2000	5 números x 3 pares de cada número = <u>15</u>
	TOTAL: 75

75 pares en total de zapatos para caballero de modelos y números más demandados.

De acuerdo a lo anterior, cabe aclarar que la empresa se encuentra en una situación económica aceptable pero que no es lo que ésta desea, y en base a esto la empresa produce diariamente por la demanda que se tiene de calzado, lo que nos lleva a las ventas.

En ventas al menudeo y mayoreo no se puede hablar de cantidades iguales diariamente por lo que se darán promedios mensuales:

DEL POCO DEMANDADO

PARA DAMA DEL MOD.010		<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
	Número 20	2	8
Número 20 1/2	1	4	
Número 21	1	4	
Número 21 1/2	1	4	
Número 22	2	4	
Número 22 1/2	<u>3</u>	<u>12</u>	
TOTAL	9	36	
	pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente	

FIG. 4.6 DEL MOD. 010 DEL POCO DEMANDADO

PARA DAMA DEL MOD.040		<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
	Número 20	2	8
Número 20 1/2	2	8	
Número 21	2	8	
Número 21 1/2	1	4	
Número 22	2	8	
Número 22 1/2	<u>1</u>	<u>4</u>	
TOTAL	10	40	
	pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente	

FIG. 4.7 DEL MOD. 040 DEL POCO DEMANDADO

	<u>En menudeo</u>		<u>En mayoreo</u>	
PARA DAMA DEL MOD.090	Número 20	3	12	
	Número 20 1/2	2	8	
	Número 21	3	12	
	Número 21 1/2	1	4	
	Número 22	4	16	
	Número 22 1/2	<u>3</u>	<u>12</u>	
	TOTAL	16	64	
	pares vendidos mensualmente		pares vendidos mensualmente	

FIG. 4.8 DEL MOD. 090 DEL POCO DEMANDADO

PARA CABALLERO

	<u>En menudeo</u>		<u>En mayoreo</u>	
PARA CABALLERO DEL MOD.1101	Número 25	1	4	
	Número 25 1/2	2	8	
	Número 28 1/2	2	8	
	Número 29	1	4	
	Número 27 1/2	1	4	
	Número 30	<u>1</u>	<u>4</u>	
	TOTAL	8	32	
	pares vendidos mensualmente		pares vendidos mensualmente	

FIG. 4.9 DEL MOD. 1101 DEL POCO DEMANDADO

PARA CABALLERO DEL MOD.1404		<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
	Número 25	3	12
Número 25 1/2	4	16	
Número 28 1/2	2	8	
Número 29	1	4	
Número 27 1/2	1	4	
Número 30	1	4	
TOTAL	12	48	
	pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente	

FIG. 4.10 DEL MOD. 1404 DEL POCO DEMANDADO

PARA CABALLERO DEL MOD.1606		<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
	Número 25	1	4
Número 25 1/2	1	4	
Número 28 1/2	2	8	
Número 29	1	4	
Número 27 1/2	1	4	
Número 30	1	4	
TOTAL	7	28	
	pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente	

FIG. 4.11 DEL MOD. 1606 DEL POCO DEMANDADO

	<u>En menudeo</u>		<u>En mayoreo</u>	
PARA CABALLERO DEL MOD.1808	Número 25	1	4	
	Número 25 1/2	2	8	
	Número 28 1/2	2	8	
	Número 29	1	4	
	Número 27 1/2	1	4	
	Número 30	<u>1</u>	<u>4</u>	
	TOTAL	8	32	
	pares vendidos mensualmente		pares vendidos mensualmente	

FIG. 4.12 DEL MOD. 1808 DEL POCO DEMANDADO

	<u>En menudeo</u>		<u>En mayoreo</u>	
PARA CABALLERO DEL MOD.1909	Número 25	1	4	
	Número 25 1/2	2	8	
	Número 28 1/2	2	8	
	Número 29	1	4	
	Número 27 1/2	1	4	
	Número 30	<u>1</u>	<u>4</u>	
	TOTAL	8	32	
	pares vendidos mensualmente		pares vendidos mensualmente	

FIG. 4.13 DEL MOD. 1909 DEL POCO DEMANDADO

DEL MAS DEMANDADO

PARA DAMA DEL MOD.020		<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
	Número 23	3	12
Número 23 1/2	2	8	
Número 24	4	16	
Número 24 1/2	5	20	
Número 25	4	16	
Número 25 1/2	<u>3</u>	<u>12</u>	
TOTAL	21	84	
	pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente	

FIG. 4.14 DEL MOD. 020 DEL MAS DEMANDADO

PARA DAMA DEL MOD.030		<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
	Número 23	3	12
Número 23 1/2	2	8	
Número 24	4	16	
Número 24 1/2	5	20	
Número 25	4	16	
Número 25 1/2	<u>3</u>	<u>12</u>	
TOTAL	21	84	
	pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente	

FIG. 4.15 DEL MOD. 030 DEL MAS DEMANDADO

PARA DAMA DEL MOD.050		<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
		Número 23	3
	Número 23 1/2	4	16
	Número 24	6	24
	Número 24 1/2	4	16
	Número 25	3	12
	Número 25 1/2	<u>3</u>	<u>12</u>
	TOTAL	23	92
		pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente

FIG. 4.16 DEL MOD. 050 DEL MAS DEMANDADO

PARA DAMA DEL MOD.060		<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
		Número 23	3
	Número 23 1/2	4	16
	Número 24	6	24
	Número 24 1/2	4	16
	Número 25	3	12
	Número 25 1/2	<u>3</u>	<u>12</u>
	TOTAL	23	92
		pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente

FIG. 4.17 DEL MOD. 060 DEL MAS DEMANDADO

	<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
	PARA DAMA DEL MOD.070	
Número 23	4	16
Número 23 1/2	5	20
Número 24	6	24
Número 24 1/2	6	24
Número 25	3	12
Número 25 1/2	<u>3</u>	<u>12</u>
TOTAL	27	108
	pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente

FIG. 4.18 DEL MOD. 070 DEL MAS DEMANDADO

	<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
	PARA DAMA DEL MOD.080	
Número 23	5	20
Número 23 1/2	4	16
Número 24	5	20
Número 24 1/2	5	20
Número 25	2	8
Número 25 1/2	<u>2</u>	<u>8</u>
TOTAL	23	92
	pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente

FIG. 4.19 DEL MOD. 080 DEL MAS DEMANDADO

	<u>En menudeo</u>		<u>En mayoreo</u>	
PARA DAMA DEL MOD.100	Número 23	5	20	
	Número 23 1/2	4	16	
	Número 24	5	20	
	Número 24 1/2	5	20	
	Número 25	2	8	
	Número 25 1/2	2	8	
	TOTAL	23	92	
	pares vendidos mensualmente		pares vendidos mensualmente	

FIG. 4.20 DEL MOD. 100 DEL MAS DEMANDADO

PARA CABALLERO

	<u>En menudeo</u>		<u>En mayoreo</u>	
PARA CABALLERO DEL MOD.1202	Número 26	4	12	
	Número 26 1/2	3	9	
	Número 27	4	12	
	Número 27 1/2	3	9	
	Número 28	3	9	
	TOTAL	17	51	
	pares vendidos mensualmente		pares vendidos mensualmente	

FIG. 4.21 DEL MOD. 1202 DEL MAS DEMANDADO

		<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
PARA CABALLERO DEL MOD.1303	Número 26	3	9
	Número 26 1/2	4	12
	Número 27	5	15
	Número 27 1/2	4	12
	Número 28	<u>3</u>	<u>9</u>
	TOTAL	19	57
		pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente

FIG. 4.22 DEL MOD. 1303 DEL MAS DEMANDADO

		<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
PARA CABALLERO DEL MOD.1505	Número 26	4	12
	Número 26 1/2	4	12
	Número 27	5	15
	Número 27 1/2	5	15
	Número 28	4	<u>12</u>
	TOTAL	22	66
		pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente

FIG. 4.23 DEL MOD. 1505 DEL MAS DEMANDADO

PARA CABALLERO DEL MOD.1707		<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
	Número 26	4	12
	Número 26 1/2	5	15
	Número 27	4	12
	Número 27 1/2	6	18
	Número 28	<u>4</u>	<u>12</u>
	TOTAL	23	69
		pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente

FIG. 4.24 DEL MOD. 1707 DEL MAS DEMANDADO

PARA CABALLERO DEL MOD.2000		<u>En menudeo</u>	<u>En mayoreo</u>
	Número 26	4	12
	Número 26 1/2	5	15
	Número 27	4	12
	Número 27 1/2	6	18
	Número 28	<u>4</u>	<u>12</u>
	TOTAL	23	69
		pares vendidos mensualmente	pares vendidos mensualmente

FIG. 4.25 DEL MOD. 2000 DEL MAS DEMANDADO

A manera de resumen, la empresa El Zapatazo, S.A. de C.V. tiene un promedio de ventas mensuales de 161 pares de zapatos para dama del más demandado al menudeo y 644 pares de zapatos al mayoreo y para caballero del más demandado al menudeo 104 y 312 pares de zapatos al mayoreo. Debe mantener un stock mínimo de 42 pares de zapatos para dama y 60 pares de zapatos para caballero de los números poco demandados y 126 pares de zapatos para dama y 75 para caballero de los números más demandados.

Con lo anterior, se puede corroborar que la productividad de la empresa es aceptable y que está en constante producción; ya que siempre cubre sus mínimos y en muchas ocasiones las rebasa como monción a continuación.

La empresa considera que la obtención de utilidades en relación a lo invertido, es una óptima productividad al igual que los pares de zapatos vendidos tanto esperados como inesperados, ya que el Zapatazo, S.A. de C.V. considera tener la capacidad de cubrir hasta un 20% más en los pedidos inesperados, desde luego, pidiendo al cliente un tiempo razonable (2 días más de lo que acostumbra la empresa para entregar).

Una vez conocido el proceso de producción y lo que la empresa considera como productividad, a continuación mencionaré la forma en que la empresa lleva a cabo la motivación hacia sus integrantes.

4.2.2 PROCEDIMIENTOS MOTIVACIONALES DE LA DIRECCION GENERAL

En base a lo observado anteriormente en la empresa objeto de estudio, me pude dar cuenta que la motivación que se brinda a empleados y trabajadores es mínima e inadecuada, como mencioné en el punto 4.2. Y básicamente recae en la dirección general, es por eso que el supervisor siempre juega un papel importante en la motivación.

A continuación daré a conocer los procedimientos que en la empresa El Zapatazo S.A. de C.V. se llevan a cabo en cuanto a motivación del personal se refiere

DIRECCION GENERAL:

- Felicita a todos y cada uno de sus empleados y trabajadores en fechas especiales (cumpleaños).
- Regala un par de zapatos al año a cada integrante de la empresa.
- Regala canastas navideñas.
- Organiza eventos deportivos durante 2 domingos seguidos en el mes de junio cada año.

EL SUPERVISOR:

- Felicita al trabajador cuando cumple con su trabajo ordenado.

Se puede decir que en forma general, estas son las únicas motivaciones aplicadas en la empresa, a continuación mencionaré las ventajas y desventajas de este procedimiento motivacional.

4.3 DESVENTAJAS Y VENTAJAS DEL PROCEDIMIENTO MOTIVACIONAL

Pude darme cuenta que en la empresa El Zapatazo S.A. de C.V. por el tipo de administración concentrada en una sola persona, principalmente, no se lleva a cabo un procedimiento motivacional completamente adecuado por las desventajas que a continuación menciono.:

DESVENTAJAS

1. El costo que ocasionan los regalos es alto es decir, el dinero para invertir en ellos, no significa una inversión redituable según el punto de vista del Lic. Morales.
2. No conocen de procedimientos motivacionales.
3. No consideran prioritaria a la motivación como otras cuestiones.
4. Falta de tiempo por parte de la Dirección General.

Sin embargo lo poco que aplica y conoce la empresa en relación a la motivación brindada a sus empleados y trabajadores algunos resultados positivos como los siguientes:

VENTAJAS

1. Se crea un agradable ambiente de trabajo.
2. Se puede decir que existe contacto directo con todos y cada uno de los empleados y trabajadores por parte de la dirección general, por las felicitaciones a los empleados el día de su cumpleaños.
3. Se logra producir lo necesario.

Expuestos los aspectos principales de la empresa El Zapatazo, S.A. de C.V. puedo darme cuenta de que los directivos de la misma necesitan conocer un poco más acerca del papel que la administración tiene dentro de toda organización y específicamente observando que la empresa carece de una adecuada administración en cuanto a motivación para optimizar su productividad se refiere, a continuación presento mi propuesta motivacional para lograr una óptima productividad objeto de estudio de esta investigación

4.4 PROPUESTA EN LA APLICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS MOTIVACIONALES-PRODUCTIVIDAD.

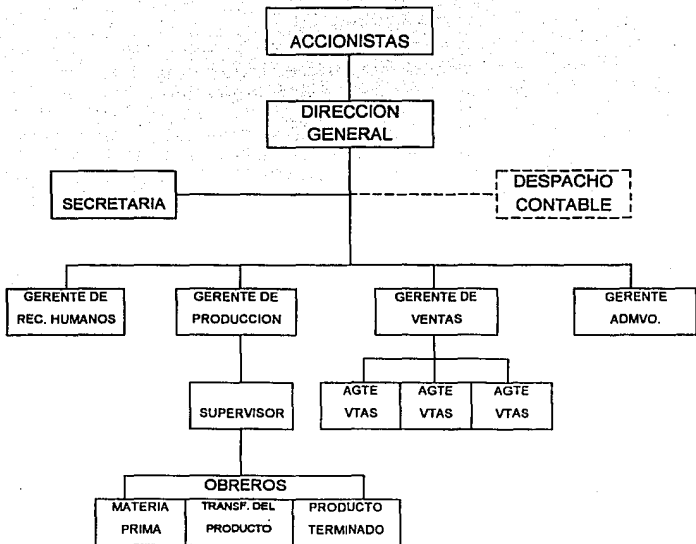
Para iniciar esta propuesta empecé por preguntarle al Lic. Morales el motivo por el cual no se ha desarrollado un Modelo de Motivación, como ya mencioné en el Capítulo 4.2.2 y en el que el Lic. Morales, declara que no lo tienen porque:

1. No tienen el tiempo necesario.
2. No es tan prioritario como otras cuestiones.
3. No conocen los procedimientos, ni saben cómo aplicarlos.
4. No tienen el dinero para invertir en ellos.

Tomando como modelo el Proceso Administrativo, pretendo desarrollar en esta empresa: El Zapatazo, S.A. de C.V. los procedimientos de motivación, que de hecho, son el medio efectivo para incrementar la productividad, que es el principal objetivo. Al mismo tiempo, pretendo y propongo que se den a los empleados las recompensas que esperan obtener con su trabajo y de esta manera, el dueño o empresario obtendrá mayores ganancias. Como además uno de los principales objetivos de la empresa es crecer para aumentar su mercado, para obtener

reconocimiento y hacerse competitiva, la empresa incrementará el número de empleados satisfaciendo así la necesidad de empleo de la sociedad.

El nuevo organigrama de la empresa, con la reestructuración de la misma se muestra en la FIG. 4.6



**FIG. 4.6 REESTRUCTURACION DE LA EMPRESA
EL ZAPATAZO, S.A. DE C.V.**

A continuación, pues, describiré el proceso administrativo que adopté para esta investigación y que consta de las siguientes 4 etapas:

- 1. Planeación**
- 2. Organización**
- 3. Dirección**
- 4. Control**

4.4.1 PLANEACION

Implica que el administrador fija las acciones o procedimientos necesarios, o que el considera de esa manera para lograr la meta de la organización, que para la empresa objeto de estudio es incrementar la productividad. Las acciones o procedimientos que yo propongo para incrementarla son:

- Desarrollar gente buena**
- Promoción interna**

- **Recompensar la habilidad y el desempeño**
- **Implantar mecanismos de autosuperación**
- **Fomentar la competencia**
- **Evaluar el desempeño**
- **Satisfacción y control**

Todas estas acciones, las considero dentro de la planeación, los siguientes pasos del proceso administrativo afianzarán y verificarán que se lleven a cabo para que la motivación sea efectiva y la productividad que buscamos se logre. De hecho, El Zapatazo, S.A. de C.V. tiene como objetivos, además de aumentar la productividad, los siguientes:

1. Generar mayores utilidades
2. Captar mayor número de clientes
3. Abrir nuevas sucursales
4. Aumentar el número de productos que fabrica y el de proveedores
5. Tener un mayor número de empleados
6. Obtener por ende un crecimiento en la organización, asimismo reorganizar la empresa, planeando este crecimiento para que cuando se dé no reine la

incertidumbre entre los directivos y entre la organización en general.

7. Satisfacer una de las necesidades de la sociedad: El calzado, a un mayor número de clientes.

Puedo decir que conjuntamente con los objetivos y como ya mencioné el deseo de que esta empresa crezca es inminente por lo que va a necesitar contratar nuevos empleados se identifiquen con el Zapatazo, S.A. de C.V. y al personal contratado anteriormente y que cuenta con antigüedad, lo vamos a promover recompensándolo por su desempeño. A la gente nueva se le inculcará, lo importante que es que logren un buen desarrollo si es que quieren ser recompensados logrando un ascenso dentro de la organización, y así adoptarán el mecanismo de autosuperación, sabiendo desde un principio que en la empresa y entre los empleados va a existir competencia, esto los motivará para que den su mejor esfuerzo y así obtener su recompensa.

4.4.2 ORGANIZACION

En esta etapa los gerentes de la empresa El Zapatazo, S.A. de C.V. van a coordinar los recursos materiales junto con los humanos y así van a organizar estándares de puntualidad.

En la reestructuración de la empresa se establecerá que la entrada para todos será a las 8:00 A.M. como anteriormente se hacía, lo nuevo es que se establecerán como motivación los bonos de puntualidad que se entregarán al empleado que no tenga ningún retardo en el mes.

También se creará un Reglamento Interior de Trabajo, en el que un punto importante será el de manejar siempre un trato respetuoso hacia los superiores y demás compañeros; si cumplen con estos estatutos, se tomará muy en cuenta para posibles ascensos, ya que la educación aunada a los conocimientos es parte importante de la personalidad para lograr ocupar puestos con mayores responsabilidades y podrán lograr ascensos más rápidos.

4.4.3 LA DIRECCION

Son los gerentes de las distintas áreas los que van a estar en contacto directo con los empleados, y son los que podrán influenciar su comportamiento. Por eso, deben de tener mucha intuición para poder percibir las necesidades de las personas que están a su cargo, y tienen que comprender el comportamiento de los mismos, es decir, el gerente debe de percibir porqué se comportan así sus subordinados y para lograr la eficiencia de la organización van a ayudar a los empleados a que se den cuenta del potencial que poseen, motivándolos para que dediquen sus mejores energías y esfuerzos para satisfacer los objetivos de la empresa.

Con este fin, en El Zapatazo, S.A. de C.V., los gerentes establecerán, la comunicación con sus subordinados, para lograr que se expresen los problemas que muchas veces pueden llegar a entorpecer el trabajo, así si los empleados tienen algún problema con las máquinas, lo reportarán de inmediato con su supervisor, de la misma manera si el problema lo tienen con algún proveedor lo reportarán y si se retrasa la entrega de algún material, tratarán

de solucionar el problema de manera que su producción no se afecte y continúe con su ritmo normal.

Esta idea de comunicación es básica y obedece al procedimiento motivacional de desarrollar gente buena, es decir, gente que tenga la capacidad de decidir, de crear y de actuar cuando algún problema se le presente.

Aunque esta tarea suene fácil no lo es porque la motivación es un tanto misteriosa porque los motivos no pueden observarse ni medirse directamente; sino que deben ser deducidos del comportamiento de las personas y por eso el gerente debe tener la habilidad de percibir las reacciones de los empleados y esto debe hacerlo día con día, es parte de su trabajo, ya que no puede decir hoy no voy a fijarme en el comportamiento de los empleados, para esto es necesario, una continuidad y un empeño en sacar adelante los talentos de los empleados. La presencia de los factores: motivación, liderazgo y comunicación.

Pero para lograrla esto considero que los gerentes tienen como obligaciones:

1. Determinar cuáles son las recompensas que valoran individualmente los subalternos: Si las recompensas han de ser motivadoras, deben ser adecuadas para cada cual. Los gerentes pueden determinar a cuáles aspiran los diversos empleados, observando sus reacciones en distintas situaciones y preguntándoles que recompensa desearían.
2. Determinar el desempeño que se desea: Los gerentes deben identificar el nivel de desempeño que exigen para así poder decir a los subalternos qué deben hacer para ser premiados.
3. Hacer accesible el nivel de desempeño: Si los empleados piensan que la meta que se les fija es difícil o imposible de alcanzar, su motivación será baja.
4. Conectar las recompensas con el desempeño: A fin de sostener la motivación, la recompensa adecuada debe estar claramente asociada, y dentro de un breve período de tiempo con el desempeño.

5. Analizar los factores que pudieran contrarrestar la eficacia de la recompensa: Los conflictos que pueden surgir entre el sistema de recompensas establecido por la gerencia y otras influencias en el trabajo, requieren que el gerente haga algunas modificaciones en la recompensa. Por ejemplo, si el grupo de trabajo del subalterno favorece la baja productividad, podría requerirse una recompensa más alta de lo normal para motivar a dicho empleado a la alta productividad.

6. Hay que ver que la recompensa sea adecuada: Las recompensas pequeñas, son motivadores pequeños.

También tiene obligaciones porque como las organizaciones obtienen lo que desean a base de recompensas y no les basta desearlo, el sistema de recompensas que implantan debe estar calculado para motivar los comportamientos que se desean, cuando las políticas de los sueldos y los salarios no corresponden a su esfuerzo, es imposible para los empleados determinar la relación que existe entre la paga y el desempeño, por eso en esta empresa vamos a decir que van a darse aumentos de sueldo, por lo menos una vez al año, basándose además de la calidad del trabajo, en la responsabilidad al desempeñarlo

No bastará ser una persona inteligente que sólo hace las cosas bien cuando se lo propone, si la mitad del año se lo propone, y la otra mitad no le interesa; su esfuerzo, debe ser constante y tabajar a un ritmo estable. De nada sirve alguien que trabaja cuando quiere, por eso si la persona es muy inteligente y sabemos que es un buen elemento, los directivos de la empresa El Zapatazo, S.A. de C.V., le darán un puesto en el que llegue a enfrentarse don retos que llamen su atención y su necesidad de desafiarlos

Además, el oficio en sí puede hacerse por sí solo recompensante, Si las tareas se disponen de modo que llenen algunas de las necesidades más elevadas tales como independencia y creatividad, puede hacérselas motivadoras de por sí. Esta es la base de muchos programas de enriquecimiento del oficio, sin embargo a los individuos que no desean oficios enriquecidos, no se les obligará a aceptarlos, porque no se le puede exigir superación a una persona que no le interesa superarse, sin embargo, al ver el desarrollo de los demás tal vez se motiven a intentarlo.

El supervisor inmediato desempeña en esta propuesta, un papel importante en el proceso de motivación: porque está en la mejor situación para definir las metas claras y proveer recompensas

adecuadas para sus diversos empleados. Por lo tanto, se dará al supervisor capacitación en el proceso de motivación y suficiente autoridad para administrar las recompensas.

La cuarta y última etapa del proceso de motivación es el control, el cual describiré a continuación.

4.4.4 EL CONTROL

En esta etapa, el dueño y los gerentes se asegurarán de que la organización siga el camino planeado para obtener sus metas.

Respecto a la motivación, el control consistirá en mantener la línea de superación continua de los empleados, aquí se va a notar si los planes que se desempeñaron y que ya mencionamos en el punto correspondiente a la planeación han motivado al personal y en qué forma. Si no, averiguarán porqué se fracasó; un ejemplo de cómo averiguarlo sería haciendo pláticas con el personal, preguntando como por ejemplo:

¿Has notado un progreso en la Compañía desde su reestructuración?

¿Si tuvieras la oportunidad de cambiar algo, qué cambiarías?

¿Tu puesto, va de acuerdo a las que tú consideras como tus capacidades?

¿El supervisor que se te asignó se muestra en disposición de resolver problemas, capacitarte y escucharte?

Todo esto es con el fin, no de dejar que los empleados tomen el mando, pero el éxito de la empresa depende del recurso humano y que los gerentes logran las cosas operando a través de otras personas, necesitan y dependen de los subordinados para alcanzar las metas; y lo que logren será por medio de la motivación y la comunicación con ellos. Con estas juntas o pláticas los trabajadores se van a sentir protagonistas del avance y el éxito de la empresa, y al sentirse tomados en cuenta se van a sentir motivados, van a saber que su opinión es importante y que la empresa se preocupa también por su bienestar.

Podemos afirmar entonces, que el cómo saber si los empleados se desempeñan cómo se supone que deben hacerlo se hace a través del control.

A continuación mencionaré algunas de las motivaciones que se darán en algunos puestos específicos, según mi propuesta; y que son parte importante del control.

EN LA DIRECCION GENERAL

Como responsable de toda la organización y por tener a su cargo principalmente a la secretaria, al gerente de ventas y de producción y a los agentes de ventas, designará al empleado del mes en base a su puntualidad y asistencia recompensándolo con N\$ 150.00 (ciento cincuenta nuevos pesos) en su último recibo del mes.

Para motivar el desempeño del trabajo de sus empleados, mensualmente, hará juntas con los gerentes encargados de cada área con la finalidad de conocer el desarrollo de sus empleados y de esta manera mantenerse informado de su desempeño, creando así una relación más estrecha y una mejor comunicación y esto como consecuencia hará que los subalternos se sientan tomados en cuenta.

EL SUPERVISOR

Es el responsable de crear un ambiente agradable de trabajo, está encargado de la asistencia de los trabajadores, reporta a la Dirección General, y al gerente de producción y al que no haya llegado tarde ni faltado lo hará acreedor al nombre de (Trabajador del mes) y le hará llegar en el último recibo de salario del mes una bonificación extra de N\$ 150.00 (ciento cincuenta nuevos pesos mensuales).

El supervisor deberá desarrollar nuevos programas de capacitación o adiestramiento, también deberá tener una retroalimentación con el empleado, haciendo así que ésta propicie un ambiente agradable que también motivará a los miembros de la organización.

AGENTE DE VENTAS

Al contratar vendedores, dentro de la reestructuración de la empresa, o ya sea por promoción interna, siempre existirá la competencia en este tipo de puestos, pues depende de lo que

vendan, es el monto de su comisión; esto lleva a una constante lucha por la superación, o lo que es lo mismo: El mecanismo de autosuperación de los empleados se pone en marcha, y esto los motiva a querer estar siempre a la cabeza. Si a las personas de esta empresa les implantamos las siguientes condiciones y fijamos los rangos de sus ganancias en relación a sus ventas de la siguiente manera:

Diciendo si un agente de ventas de menudeo, vende al mes 15 pares de zapatos que cuesten en promedio N\$ 80.00 el ingreso para la compañía será de N\$ 1,200.00 sobre esta cantidad se le va a dar el 5 % de comisión que son N\$ 60.00

Pero si vende 30 pares de zapatos en promedio de N\$ 80.00, el ingreso para la compañía será de N\$ 2,400.00 y su comisión aumentará al 7%, por lo que recibirá N\$ 168.00.

Pero si yo le digo que si vende 150 pares de zapatos al mes que significan N\$ 12,000.00 su comisión será del 10% y para él significan una ganancia de N\$ 1,200.00, no solo va a querer vender 150, sino 300, pares de zapatos.

En este caso, la motivación es el dinero, pero lo logra a través de lo que es su oficio, es decir, el vender.

LOS OBREROS

A estos se les recompensará si desempeñan bien su oficio, o llegan a presentarse con puntualidad ininterrumpida, llevándose el premio correspondiente.

A todos estos trabajadores, ya citados, se les puede recompensar económicamente con un aumento de sueldo, siempre y cuando su supervisor o jefe inmediato, considere que sus cualidades laborales lo hacen acreedor a dicho aumento.

De acuerdo a la base para llevar a cabo el proceso del control, los pasos a seguir para verificar si efectivamente se motivó son:

Medir el desempeño: Aquí consideraremos cómo vamos a medir y qué vamos a medir, la forma como vamos a llevar a cabo la medición, puede ser por la observación personal, por informes estadísticos, información oral proveniente de juntas, conversaciones personales, y los informes escritos. etc. Y lo que

vamos a medir es principalmente el desempeño que tienen los empleados y trabajadores para ver su aumento o disminución a partir de la implementación de la motivación. Así en la empresa El Zapatazo, S.A. de C.V., el gerente de cada área va a evaluar si con la implementación de los premios por puntualidad. Los empleados llegan más temprano o hay menos retardos, esto se hará revisando las tarjetas checadoras.

La comparación del desempeño: es la que determinar el grado de variación entre el desempeño real y el esperado, o entre el desempeño actual con el anterior. Cierta variación en el desempeño puede esperarse en todas las actividades, por lo tanto, es indispensable determinar el rango de variación aceptable, es decir de lunes a viernes la producción es (x) pares de zapatos se ha logrado una mejoría, además con las pláticas con los empleados se espera observar cambios positivos, se puede analizar si se sigue produciendo la misma cantidad de zapatos en el mismo tiempo.

El control, en el Zapatazo, S.A. de C.V. se va a procurar que sea exacto, oportuno, flexible, económico y va a sugerir acciones correctivas, pero sobre todo lo haremos objetivo, ya que la

evaluación depende de lo que se evalúa y de quién haga la evaluación.

Además, desde mi punto de vista el control es motivador por tres puntos fundamentales:

- Se trabaja mejor cuando conocemos el patrón de desempeño
- La organización opera más eficientemente cuando un hombre y su jefe tienen un entendimiento de sus responsabilidades y patrones de desempeño que la empresa espera obtener.
- Cada hombre puede ser ayudado para que dé la máxima contribución a la empresa y utilice sus habilidades y capacidades al máximo.

De esta manera, el control tendrá un efecto enorme sobre la la conducta de las personas, cuyo desempeño se medirá como a continuación expongo.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Como ya dije, se trabaja mejor cuando conocemos el patrón de desempeño y por eso dentro de la motivación, la evaluación de este merece una atención especial, ya que proporciona las pautas de la asignación de recompensas, una motivación extra y es una retroalimentación sobre la conducta de un empleado, sirviendo esto último como control motivacional para saber si lo que se hizo cumplió con el objetivo impuesto que a fin de cuentas es aumentar la productividad. Así la evaluación del desempeño es necesaria para:

- Distribuir recursos en un ambiente dinámico,
- Recompensar a los empleados,
- Dar a los empleados retroalimentación sobre su trabajo.
- Mantener relaciones adecuadas y justas en el interior de los grupos.
- Dirigir y capacitar a los empleados.
- Dar igualdad de oportunidad en el empleo,

Enseguida planteo al Lic. Morales los tres pasos de la evaluación del desempeño que son:

1. Definir el puesto: Esto es asegurarse que el superior y subordinado están de acuerdo en lo que se espera que éste último realice y en base a qué estándares se evaluará su desarrollo .
2. La evaluación del desempeño: A mi criterio, significa comparar el rendimiento real del empleado con los estándares determinados.
3. Retroalimentación: Se comenta el desempeño y progresos del empleado y la elaboración de planes de desarrollo.

Estos pasos, le van a servir a la empresa para valorar lo logrado y adoptar medidas correctivas si son necesarias.

A continuación menciono los factores que considero determinante en el desempeño de un empleado.

SATISFACCION Y CONTROL

Yo considero a la satisfacción como otra forma de revisar y controlar la correcta aplicación de procedimientos de motivación.

La falta de satisfacción disminuirá el desempeño, en cambio, una buena satisfacción desarrollará un mejor clima humano dentro de la empresa objeto de estudio.

La satisfacción en el empleo, es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen en su trabajo porque expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con respecto a su empleo y las recompensas que ofrece.

Pero en la empresa objeto de estudio no pretendo implantar a la satisfacción como un motivador fuerte, sino más bien la idea de que el buen desempeño genera una mayor satisfacción en el trabajo, lo que a su vez se convierte en una retroalimentación que influye en la actuación futura y a su vez puede motivar a un individuo.

En esta empresa vamos a tomar como indicadores de motivación, la permanencia de los empleados calificados en el trabajo, por lo cual los índices de rotación y ausentismo disminuirán si es que estos se sienten satisfechos con su tarea.

DESARROLLAR GENTE BUENA

Que se nos describa una buena Compañía significa que tenemos muchas personas buenas. la tarea del gerente consistirá, según mi propuesta, en preparar gente buena en su equipo, es decir gente bien disciplinada y creativa.

Esto es, porque si la gente puede llegar a tener una visión de su trabajo dentro de la Compañía en términos de ser el trabajador número uno en el mundo, o de ser el supervisor número uno en el mundo, y si la gente se esfuerza por acercarse a esas visiones ideales, mejorándose personalmente, sin duda, la Compañía llegará a ser excelente. Hay que motivar a la gente para que desee llegar a ser lo óptimo, y no haya que decirselo. Uno de los mejores métodos de evaluación en la organización será ver qué

ocurre cuando el jefe está ausente. Si la selección trabaja bien sin el jefe, este estará trabajando muy bien en el entrenamiento de los miembros del equipo. Entonces la evaluación de las personas en el momento de revisar salarios incluirá los resultados de cómo se comporta cuando el jefe está ausente.

RECOMPENSAR LA HABILIDAD.

En mi propuesta, para estimular la infinita capacidad de mejorar que tiene la compañía, considero de suma importancia romper los malos hábitos de trabajo solo por dinero, porque si la gente solamente trabaja por una tarifa, opondrá resistencia continua al mejoramiento y nunca formará parte integral del equipo general de la compañía, lo que quiero decir es que si habrá recompensa en dinero, pero no se permitirá que todo se haga por el dinero, al grado, de que hasta por ser amables y dar los buenos días esperen recibir dinero.

En el trabajo diario de los obreros las condiciones de la gente están cambiando todo el tiempo, por ejemplo el rendimiento de

alguien se puede ver afectado por que se resfrió, una persona puede tener más o menos experiencia que otra, alguien es más fuerte o menos fuerte. La tarea del gerente consistirá en lograr un buen trabajo en equipo dentro de un ambiente en constante cambio. Si los gerentes solo piensan en el dinero que ganan no pueden manejar un personal que piense en la misma forma. En la empresa objeto de estudio se inculcará la idea de que el obrero saludable debe ayudar al más débil y el experimentado tiene que ayudar al menos diestro. Este es el tipo de acciones que en la práctica exige el trabajo en equipo; porque en general, es difícil mejorar la habilidad de alguien simplemente cambiando su cargo o su salario. La habilidad se mejora con los esfuerzos diarios del individuo. Para recompensar la habilidad desarrollaremos tres principios:

- Poner en marcha un sistema de promoción interna.
- Mejorar primero la habilidad y luego vendrá el dinero.
- Los superiores deben vigilar el esfuerzo y la mejora de habilidad de sus subalternos.

Por eso antes de recompensar la habilidad hay que establecer un mecanismo de autosuperación en el individuo, ya que superándose primero el trabajador como persona individual al

mismo tiempo se mejorará la organización, ya que entre mejores sean los elementos que la integren mejor será el todo.

A continuación mencionaré el mecanismo de autosuperación como parte integral del individuo, para hacerlo más competitivo entre los demás y así lograr un buen nivel de competencia.

MECANISMO DE AUTOSUPERACION Y COMPETENCIA

Idealmente, los individuos y las secciones de las compañías deben mejorarse todos los días, sin que se les pida hacerlo, pero arrancar con esto es muy difícil en la práctica, porque la gente no tiene una experiencia real de la mejora. El ambiente adecuado para la mejora continua se puede lograr cuando la gente tiene suficiente experiencia para atravesar un umbral. Para alcanzar esto deberíamos:

Dar a todo el mundo capacitación sobre el mecanismo del mejoramiento.

Asegurar que cada persona entienda la diferencia entre la situación actual y lo que idealmente se podría conseguir.

Experimentar el inmenso placer de lograr éxito haciendo mejoras, y esto crea energías para obtener más.

La competencia es una buena oportunidad para mejorar. Ocurre lo mismo que en el deporte, pues sin competencia los jugadores son incapaces de demostrar sus habilidades. Las compañías al principio no se fundaron para ser el número uno en el mundo, sino que simplemente trataban de sobrevivir en el mercado. Hay que mejorar la habilidad de todos los miembros de la compañía para competir.

Y para competir hay que estar bien motivados y como podemos ver analizando todo el capítulo, los gerentes deben de aplicar los Métodos de motivación para el logro de la productividad en la empresa.

CONCLUSIONES

Las sociedades mercantiles en la actualidad, deben de tener sistemas y métodos motivacionales que les permita obtener una máxima productividad de los recursos con que cuentan, siendo eficaces para corresponder a los procedimientos administrativos, sociales y económicos que se les presente en el transcurso de sus operaciones comerciales, para corresponder a las expectativas de desarrollo esperadas.

Como conclusiones de esta investigación tenemos que:

- La motivación tiene un problema fundamental y este es cómo crear una situación en la que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan para alcanzar los objetivos y metas de la organización.
- Por esto los gerentes deben estar en estrecho contacto con los empleados para conocerlos mejor, y así estarán en condiciones de entender sus necesidades y lo que los motiva, para obtener de cada trabajador su mejor esfuerzo.
- Ya que hay que recordar que las personas están dispuestas a cooperar desde que sus actividades dentro de la organización

contribuyan directamente al alcance de sus propios objetivos personales.

- Hay que reconocer, que todos los individuos son diferentes y que por lo tanto tienen distintas necesidades, personalidad y otras variables individuales diferentes. Por lo cual, la motivación correcta depende de la condición especial de cada circunstancia. De ahí que se diga que no existe un mejor modelo, ya que lo mejor depende de lo que se conozca de la conducta humana, del ambiente en que se encuentre y de los individuos involucrados en un momento dado.
- No ignorar el dinero, ya que si bien es fácil concentrarse en fijar metas, crear puestos enriquecidos y dar oportunidad, es necesario el dinero, no por lo que es sino por lo que representa. Es decir, al dinero hay que verlo como una retribución.
- Las recompensas en todo momento, deben de relacionarse con el desempeño y no con la antigüedad, ya que si no, perderán su efecto motivador. La recompensa debe de hacerse en forma individual, pero sobre todo debe de ser percibida por los empleados como equivalente a su desempeño, para que no crean que se trata de una recompensa más, no importa que

tipo de retribución sea, económica o psicológica, ya que ambos tipos son importantes y cada uno afecta al otro en un patron entrelazado. Lo que verdaderamente importa es que se integren juntas en forma apropiada para dar una percepción equitativa, por esta razón, hay que tener distintos tipos de recompensas.

- Ya que el hombre es una criatura social y al mismo tiempo una persona económica, las exigencias de su existencia social son mas fuertes que sus necesidades económicas.
- Finalmente, se puede decir que la motivación es un factor determinante en toda organización y que es el deseo y el impulso de un individuo para emprender una acción. Es un sistema complejo de relación que se ve afectado por las fuerzas internas y externas de la organización.
- El éxito de la motivación de personal, depende de la coincidencia de los intereses empresariales y de personal. Para conseguir una buena motivación laboral, debemos prestar mas atención, a una diversidad de factores relacionados con las necesidades humanas.

- El uso de estrategias adecuadas, determinan la forma de conseguir que cada individuo de la empresa adquiriera un compromiso.
- En el difícil problema de la dirección, el Director encausa los esfuerzos de sus subordinados para lograr los objetivos de la organización, por lo que se requiere delegar autoridad y responsabilidad, ejerciéndola y supervisando los resultados. Logrando con esto, darle confianza al personal, pero si se trata de monopolizar todas estas acciones se tiene por seguro que no se lograrán cumplir, los objetivos.
- Un buen Director logrará de sus empleados resultados positivos si aplica su capacidad además de emplear adecuadamente disciplinas, incentivos motivacionales o bien, si las permite sugerir, haciéndolos sentirse importantes y sobre todo dignos.
- El otorgar al personal un salario justo, una seguridad en conservar su empleo y un lugar higiénico que no le provoque accidentes, son estímulos motivacionales.

De lo anterior, se puede concluir, que la motivación es el manejo del personal, donde el Licenciado en Administración, puede desarrollar las más significativa de sus aportaciones sociales, ver y tratar al personal de la organización como seres humanos y no como objetos de manipulación técnica.

Lo anterior me permite afirmar que en esta investigación comprobé el plantamiento de la Hipótesis Central para el éxito de este trabajo, que es la siguiente premisa de la que se puede observar que: Si los empleados se sienten motivados al realizar su trabajo, y esto incrementa su productividad, por lo tanto, existe la implementación de procedimientos de motivación en la empresa, luego entonces los procedimientos de motivación aplicados eficazmente en una pequeña empresa incrementarán eficazmente su trabajo, al igual que se incrementará la motivación en los mismos. Desaprobándose con esto la Hipótesis Nula.

Como lo muestro en las figuras 4.6 a la 4.25 y en el contenido del Capítulo IV se hace notar a lo largo de la investigación que la implementación de la motivación beneficia tanto al individuo como persona, como al individuo parte activa de la organización y afirmo

que cualquier persona realiza mejor sus funciones si se siente motivado y alcanza su desarrollo, por lo tanto es una terapia en la organización el crear individuos conscientes de su capacidades y dispuestos a desarrollarlas y a desafiar retos.

Además, menciono algunas de las motivaciones que se darán en algunos puestos específicos según mi propuesta: La Dirección General, para motivar el desempeño del trabajo de su empleados, mensualmente, hará juntas con los gerentes encargados de cada área con la finalidad de conocer el desarrollo de sus subordinados, de esta manera, la Dirección se mantendrá informada de su desempeño, mientras tanto, el Supervisor deberá desarrollar nuevos programas de capacitación o adiestramiento, también deberá tener una retroalimentación con el empleado, haciendo así que esta propicie un ambiente agradable que también motivará a los miembros de la organización. En cuanto a los Agentes de Ventas se refiere, sabemos que siempre existirá la competencia en este tipo de puestos, pues depende de lo que vendan, es el monto de su comisión esto lleva a una constante lucha por la superación, o lo que es lo mismo el mecanismo de autosuperación de los empleados se pone en marcha, y esto los motiva a querer estar siempre a la cabeza. A Los Obreros se les puede

recompensar económicamente con un aumento de sueldo, siempre y cuando el supervisor o jefe inmediato, considere que sus cualidades laborables los hacen acreedores a dicho aumento.

Como ya dije, se trabaja mejor cuando conocemos el patrón de desempeño y por eso dentro de la motivación, la evaluación de este merece una atención especial, ya que proporciona las pautas de la asignación de recompensas, una motivación extra y es una retroalimentación sobre la conducta de un empleado, sirviendo esto último como control motivacional para saber si lo que se hizo cumplió con el objetivo impuesto que a fin de cuentas es aumentar la productividad. La satisfacción y control en el empleo, es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen en su trabajo porque expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con respecto a su empleo y las recompensas que ofrece. El Desarrollar Gente Buena no significa que tenemos muchas personas buenas, la tarea del gerente o director consistirá, según mi propuesta, en preparar gente buena en su equipo, es decir gente bien disciplinada y creativa. en mi propuesta incluyo el Recompensar la Habilidad, para estimular la infinita capacidad de mejorar que tiene la empresa, considero también, de suma importancia romper los malos hábitos de trabajo solo por dinero, porque si la gente

solamente trabaja por una tarifa, opondrá resistencia continua al mejoramiento y nunca formará parte integral del equipo general de la compañía, lo que quiero decir es que si habrá recompensa en dinero, pero no se permitirá que todo se haga por el dinero, al grado de que hasta por ser amables y dar los buenos días esperen recibir una recompensa monetaria. En mi propuesta, para recompensar la habilidad se desarrollará un sistema de promoción interna y al mismo tiempo el Mecanismo de Autosuperación como parte integral del individuo, para hacerlo más competitivo entre los demás y así lograr un buen nivel de competencia. De todo esto se desprende que se cumplió con el Objetivo General de esta investigación, ya que expliqué la importancia de la implementación de los procedimientos de motivación, así como establecí características y condiciones de aplicación de los procedimientos que permiten aumentar la productividad.

Cumplíendose así, el Objetivo Particular, pues di a conocer las técnicas de motivación dentro de una pequeña empresa y con lo anterior demuestro el Objetivo Específico de esta investigación, que establece que la motivación es una de las principales herramientas de la Administración de Recursos Humanos que crea

en el individuo la necesidad de mejorar la productividad en una pequeña empresa.

El cumplimiento de los Objetivos tuvo como base el uso de métodos generales de conocimiento como fueron: Inductivo-Analítico-Sintético-Analógico, así como la técnica de observación directa al igual que la motivación, ahora bien en lo referente al alcance de la investigación en cuanto a su nivel conceptual, puedo considerar que esta cumple la ubicación, la descripción y el funcionamiento de la motivación en el campo de la Administración, descripción que en la empresa objeto de estudio se explicó ampliamente.

Finalmente, puedo decir que la motivación es un factor determinante en toda organización y que es el deseo y el impulso de un individuo para emprender una acción, es un sistema complejo de relación que se ve afectado por las fuerzas internas y externas de la organización.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los factores utilizados durante el desarrollo de esta investigación, pude comprobar que la implementación de un sistema de motivación, complementado con el uso de herramientas psicológicas al alcance del supervisor o gerente en contacto con el personal, incrementa la productividad en dicha empresa, tal y como lo ejemplifiqué en el caso práctico.

Como recomendación principal, puedo señalar que para obtener resultados positivos en los aspectos económico y organizacional, es necesario invertir tiempo y dinero en la contratación del personal, ya que la capacitación del personal como ya dijimos, es también parte importante, para lograr el mejoramiento individual y el de la organización.

Las personas encargadas de implementar la motivación, que por lo general son los gerentes, deberán apoyarse en el proceso administrativo de la empresa, porque así podrá tener una organización bien estructurada, logrará una óptima administración y por lo tanto logrará también, el máximo aprovechamiento de los recursos tanto humanos, como materiales.

La evolución en la implementación de los procedimientos motivacionales debe tener como apoyo la supervisión adecuada, esto le permitirá cumplir las metas y objetivos fijados por la visión del empresario, así, la empresa obtendrá junto con sus objetivos, mayor productividad, será competitiva y estará conformada por elementos humanos, conscientes de su capacidad y motivados para desarrollarla al máximo.

APENDICE I

MARCO TEORICO

TEMA

La implementación de los procedimientos de motivación como determinante para mejorar la productividad en una pequeña empresa.

VARIABLE INDEPENDIENTE (CAUSA)

La implementación de los procedimientos de motivación

VARIABLE DEPENDIENTE (EFECTO)

Como determinante para mejorar la productividad en una pequeña empresa.

VARIABLES EXTRAÑAS

Competencia

Medio ambiente

Capacitación dada en la Empresa

Motivacion para el individuo

IMPORTANCIA SOCIAL

Es de interés destacar en esta investigación la motivación para centrarnos en el Recurso Humano (Hombre) ya que es el motor principal para obtener la mayor utilidad permitiendo así cumplir con los objetivos de la organización.

IMPORTANCIA TEORICA

Fundamentar a partir de la alta dirección todos los elementos con que cuente, pero en especial el Recurso Humano ya que es quien da vida y movllización al resto de los recursos, por ello, la dirección tiene que hacer uso de cuanta herramienta posea para aumentar la productividad de dicho recurso. Es importante la aportación que se hace a la Administración puesto que al aumentar la motivación en el personal de una empresa, se incrementa simultaneamente la productividad.

HIPOTESIS ALTERNAS

Si se logra implementar la motivación en la formación laboral del individuo, por lo tanto se consigue la optimización en el funcionamiento organizacional, luego entonces, al incrementar la

aplicación de los procedimientos de motivación en los empleados de una pequeña empresa, se obtendrá una mayor formación laboral del individuo, así como la optimización en el funcionamiento organizacional.

Si los empleados se sienten motivados, al realizar su trabajo por tanto existe la implantación de procedimientos de motivación en la empresa, luego entonces los procedimientos de motivación aplicados eficazmente en una pequeña empresa incrementarán la productividad en la misma, ya que los individuos desempeñarán eficazmente su trabajo.

Si se motiva al individuo en el desempeño de su trabajo, por tanto se optimiza la productividad de la pequeña empresa en relación con los objetivos esperados, luego entonces la productividad en la empresa pequeña se debe en gran parte a la motivación del individuo al desempeñar sus funciones, gracias a la implementación de procedimientos motivacionales.

HIPOTESIS CENTRAL

Si los empleados se sienten motivados al realizar su trabajo, y esto incrementa la productividad, por lo tanto, existe la implementación de procedimientos de motivación en la empresa

luego entonces los procedimientos de motivación aplicados eficazmente en una pequeña empresa, incrementarán eficazmente su trabajo, al igual que se incrementará la motivación en los mismos.

HIPOTESIS NULA

Si los empleados se sienten motivados al realizar su trabajo, y esto no incrementa la productividad, por tanto no existe la implantación de procedimientos de motivación en la empresa, luego entonces los procedimientos de motivación aplicados eficazmente en una empresa, no incrementará la productividad de la misma, ya que los individuos no desempeñarán eficazmente su trabajo al igual que tampoco, incrementarán la motivación en los mismos.

OBJETIVO GENERAL

Explicar la importancia de la implementación de los procedimientos de motivación, así como establecer características y condiciones de aplicación de los procedimientos que permiten aumentar la productividad.

METODOS

INDUCTIVO: Con la Administración y los elementos de motivación que ésta comprende, se aumentará la eficiencia de los individuos para aumentar la productividad que cada uno sea capaz de desarrollar.

ANALITICO: De acuerdo a las motivaciones e incentivos que se proporcionen al individuo, éste desarrollará su capacidad y podrá destacar en la organización.

SINETICO: A través de la motivación se obtendrán las herramientas necesarias para lograr la productividad dentro de la organización.

ANALOGICO: Observación del fenómeno objeto de estudio (Estudio del caso)

TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

GENERALES: Análisis de contenido, técnicas de fichaje.

TECNICAS PARTICULARES: Observación Directa.

UBICACION

ESPACIAL: Bibliotecas de la:

Universidad Latino Americana

Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Universidad Ibero Americana

Universidad InterContinental

Facultad de Contaduría y Administración de la
U.N.A.M.

Biblioteca Central de la U.N.A.M.

TEMPORAL: De Febrero a Julio de 1994.

DELIMITACIÓN TEORICA

La presente investigación se desarrolla en el Area de Recursos Humanos destacando el aspecto vinculado con los procedimientos de motivación empresarial, enfocados estos procedimientos en las empresas pequeñas, por lo mismo se desarrolla la investigación en un registro motivacional que retiene en el caso práctico, registro vinculado con el problema de la productividad en los trabajos de tipo administrativo-operativo según el caso, por lo

tanto, la investigación retomó un problema de la motivación y los empleados.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

Se considera que el escenario empresarial puede ser de difícil ubicación en la medida en que la información referente a sistemas y procedimientos motivacionales puede cuestionar al director y/o encargado en la empresa objeto de estudio.

Posibles dificultades en cuanto a selección de la muestra por el tipo de empresa a trabajar. Además tiempo de disponibilidad para la realización de esta investigación por estar cursando el décimo semestre de la licenciatura en Administración.

APENDICE II

CITAS BIBLIOGRAFICAS CORRESPONDIENTES AL CAPITULO I

1. Stoner/Charles Wankel.
"ADMINISTRACION"
Prentice Hall Hispanoamericana.
México, 1987.
Página 4.
2. Adalberto Ríos Szalay/Andrés Paniagua Aduna.
"ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION"
Editorial Trillas.
México, 1983.
Página 92.
3. Idem.
4. Francisco Javier Laris Casillas.
"ADMINISTRACION INTEGRAL"
Editorial C.E.C.S.A.
México, 1977.
Página 21.
5. Idem.

6. John B. Miner.
"EL PROCESO ADMINISTRATIVO"
Editorial C.E.C.S.A.
México, 1985.
Página 57.
7. Idem.
8. Idem.
9. Francisco Javier Laris Casillas
Idem.
10. Robbins Stephe
"ADMINISTRACION TOPICOS Y PRACTICAS"
Editorial Prentice Hall.
México, 1987.
Página 320.

11. Arias Galicia Fernando.
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
Editorial Trillas.
México, 1977.
Página 61.

12. Chiavenato Idalberto
"INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA
ADMINISTRACION"
Editorial Mc. Graw Hill.
México, 1990.
Página 131.

13. Dale Timpe A.
"MOTIVACION DEL PERSONAL"
Editorial Plaza & Jones.
España, 1989.
Página 10.

14. Diccionario Léxico Hispano.
W.M. Jackson Inc. Editores.
México, 1979.
Página 986.

15. Münch Galindo García.
"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION"
Editorial Trillas.
México, 1992.
Páginas 157, 158, 159.

16. Idem.

17. Idem.

18. Idem.

19. Idem.

20. Idem.

21. L.A.E. Sergio Hernández Rodríguez/
C.P. Nicolás Ballesteros Inda
"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION"
Editorial Interamericana.
Página 168.

22. Münch Galindo García
Idem.
23. Idem.
24. Chiavenato Idalberto.
Ibid (133).
25. Chiavenato Idalberto.
Ibid (134).
26. Linda Davidoff.
"INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA"
Editorial Mc. Graw Hill.
México, 1982.
Página 64.
27. Chiavenato Idalberto.
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
Editorial Mc. Graw Hill.
México, 1988.
Página 60.

28. Stoner/Charles Wankel

Ibid (Pág. 498).

29. Idem.

CITAS BIBLIOGRAFICAS CORRESPONDIENTES AL CAPITULO II

30. Münch Galindo.

Ibid (Pág. 41).

31. Idem.

32. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

Editorial Bruguera.

Barcelona, 1988.

Pág. 1475.

33. Münch Galindo.

Ibid (Pág. 42)

34. Idem.

35. Idem.

36. Idem.

37. Diccionario Enciclopédico Quillet.
Editora Mexicana, S.A. de C.V.
México, 1976.
Página 440.

38. Münch Galindo.
Ibid (Pág. 45)

39. Idem.

40. Arias Galindo Fernando.
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
Editorial Trillas.
México, 1977.
Páginas 24, 25.

41. Idem.

42. Idem.

43. Stoner/Charles Wankel.
Ibid (Pág. 246)

CITAS BIBLIOGRAFICAS CORRESPONDIENTES AL CAPITULO III

44. Chiavenato Idalberto.
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
Editorial Mc. Graw Hill.
México, 1988.
Pág. 57.

45. Chiavenato Idalberto.
Ibid (Pág. 58)

46. Idem.

47. Chiavenato Idalberto.
Ibid (Pág. 69)

48. Idem.

49. Chiavenato Idalberto
Ibid (Pág. 69)

50. Chiavenato Idalberto
Ibid (Pág. 70)

51. Revista Laboral.
"BOLETIN AMERI"
Asociación Metropolitana de Ejecutivos.
en Relaciones Industriales, Mayo 1994.
Págs. 25, 26.
52. Idem.
53. Idem.
54. Diccionario Enciclopédico Quillet.
Editora Mexicana, S.A. de C.V.
México, 1976.
55. Idem.
56. Stoner/Charles Wankel
"ADMINISTRACION"
Prentice Hall Hispanoamericana
México, 1987.
Pág. 249.
57. Idem.

58. James L. Riggs.
"SISTEMAS DE PRODUCCION"
Editorial Limusa.
Página 241.
59. James L. Riggs.
Ibid (Pág. 277)
60. Stoner/Wankel.
Ibid (Pág. 250)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARIAS, Galicias Fernando.
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Trillas.
México, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto.
"Introducción a la Teoría de la Administración"
Editorial Mc Graw Hill.
México, 1990.

DALE, Timpe A.
"Motivación del Personal"
Editorial Plaza & Jones.
España, 1989.

DAVIDOFF, Linda.
"Introducción a la Psicología"
Editorial Mc Graw Hill.
México, 1982.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.
Editorial Bruguera.
Barcelona, 1988.

Diccionario Enciclopédico Quillet.
Editorial Mexicana, S.A. de C.V.
México, 1976.

Diccionario Léxico Hispano.
W. M. Jackson, Inc. Editores.
México, 1979.

HERNANDEZ, Rodríguez Sergio/BALLESTEROS, Inda Nicolás
"Fundamentos de Administración"
Editorial Interamericana.

LARIS, Casillas Francisco Javier.

"Administración Integral"

Editorial C.E.C.S.A.

México, 1977.

MINER, John.

"El Proceso Administrativo"

Editorial C.E.C.S.A.

México, 1985.

MÜNCH, Galindo García.

"Fundamentos de Administración"

Editorial Trillas.

México, 1992.

Revista Laboral, Boletín Ameri.

Asociación Metropolitana de Ejecutivos

en Relaciones Industriales.

Mayo, 1984.

RIGGS, James L.
"Sistemas de Producción"
Editorial Limusa.

RIOS, Szalay Adalberto / PANIAGUA, Aduna Andrés.
"Orígenes y Perspectivas de la Administración"
Editorial Trillas.
México, 1983.

ROBBINS, Stephe.
"Administración, Tópicos y Prácticas"
Editorial Prentice Hall.
México, 1987.

STONER / Charles Wankel
"Administración"
Prentice Hall Hispanoamericana.
México, 1987.

INDICE DE FIGURAS

CAPITULO I

FIG. 1.1 Lista de funciones administrativas según varios autores.....	14
--	-----------

CAPITULO II

FIG. 2.1 Clasificación de las empresas	56
FIG. 2.2 Evaluación de la Filosofía de la Empresa.....	76

CAPITULO IV

FIG. 4.1 Croquis de la Empresa El Zapatazo, S.A. de C.V.....	131
FIG. 4.2 Organigrama actual de la Empresa El Zapatazo, S.A. de C.V.....	138
FIG. 4.3 Modelos de Calzado de la Empresa El Zapatazo, S.A. de C.V.....	148
FIG. 4.4 Demanda de Calzado para Dama en la Empresa El Zapatazo, S.A de C.V.....	149

FIG. 4.5 Demanda de Caizado para Caballero en la	
Empresa El Zapatazo, S.A. de C.V.....	150
FIG. 4.6 Del Mod. 010 del poco demandado.....	153
FIG. 4.7 Del Mod. 040 del poco demandado.....	153
FIG. 4.8 Del Mod. 090 del poco demandado.....	154
FIG. 4.9 Del Mod. 1101 del poco demandado.....	154
FIG. 4.10 Del Mod. 1404 del poco demandado.....	155
FIG. 4.11 Del Mod. 1606 del poco demandado.....	155
FIG. 4.12 Del Mod. 1808 del poco demandado.....	156
FIG. 4.13 Del Mod. 1909 del poco demandado.....	156
FIG. 4.14 Del Mod. 040 del más demandado.....	157
FIG. 4.15 Del Mod. 030 del más demandado.....	157
FIG. 4.16 Del Mod. 050 del más demandado.....	158
FIG. 4.17 Del Mod. 060 del más demandado.....	158
FIG. 4.18 Del Mod. 070 del más demandado.....	159
FIG. 4.19 Del Mod. 080 del más demandado.....	159
FIG. 4.20 Del Mod. 100 del más demandado.....	160
FIG. 4.21 Del Mod. 1202 del más demandado.....	160
FIG. 4.22 Del Mod. 1303 del más demandado.....	161

FIG. 4.23 Del Mod. 1505 del más demandado.....	161
FIG. 4.24 Del Mod. 1707 del más demandado.....	162
FIG. 4.25 Del Mod. 2000 del más demandado.....	162
FIG. 4.26 Organigrama propuesto para la Reestructuración de la Empresa El Zapatazo, S.A. de C.V.....	170