



52
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

2ED
FACULTAD DE QUÍMICA

“ LA MOTIVACION COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL
PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN
LAS EMPRESAS QUÍMICAS ”

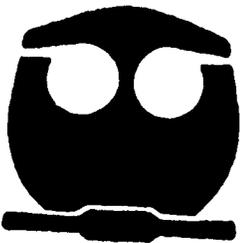
Trabajo Escrito Vía de Educación Continua

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

Q U Í M I C A

P R E S E N T A :

MARIA PATRICIA SERRATOS ESTAÑOL



MEXICO, D. F.

1995.

FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

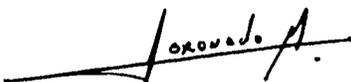
PRESIDENTE Prof. ROBERT JOHNSON BUNDY
VOCAL Prof. LEON CARLOS CORONADO MENDOZA
SECRETARIO Prof. ALEJANDRO INIGUEZ HERNANDEZ
1er. SUPLENTE Prof. CAROLINA MUÑOZ PADILLA
2do: SUPLENTE Prof. HECTOR MARCELINO GOMEZ VELASCO

SITIO DONDE SE DESARROLLA EL TEMA:

FACULTAD DE QUIMICA, EDIFICIO D

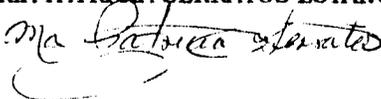
NOMBRE COMPLETO Y FIRMA DEL ASESOR DEL TEMA

I.Q. LEON CARLOS CORONADO MENDOZA



NOMBRE COMPLETO Y FIRMA DEL SUSTENTANTE

MARIA PATRICIA SERRATOS ESTANOL



A MI ESPOSO CON AMOR

Francisco José

**Gracias por su ayuda y comprensión
para la realización de este trabajo.**

A MIS HIJOS

Francisco José

Paty

Ricardo

con cariño.

A MIS PADRES

Juan Serratos Bañuelos

Martha Estañol de Serratos

Con todo mi cariño.

A MIS HERMANOS

Juan

Alejandro

Elizabeth

A mi Universidad,

Mis maestros

y mis compañeros

con agradecimiento.

ÍNDICE

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN.

CAPITULO II

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN EL ÁMBITO
Y INDUSTRIAL.

CAPITULO III

TEORÍAS MOTIVACIONALES. RETROSPECTIVA Y
PRINCIPALES AUTORES.

CAPITULO IV

LA MOTIVACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA EL
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS
QUÍMICAS.

CAPITULO V

PROPUESTA DE "AUDITORIAS MOTIVACIONALES".

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En las Empresas en este caso las industrias Químicas, es conveniente que exista una adecuada organización y una buena comunicación, por eso con este trabajo, se pretende que las personas cuya actividad esta relacionada con la administración de los recursos humanos, cuenten con una fuente de información que les permita disponer de las herramientas para motivar al personal que labora en sus organizaciones en beneficio de una mayor productividad.

En el segundo capítulo de este trabajo se explica brevemente la importancia que tiene las relaciones humanas dentro del ámbito Industrial y la importancia que tiene la comunicación, la motivación y el liderazgo.

En el tercer capítulo se describen brevemente las principales teorías motivacionales, señalándose el autor de cada una de ellas, y destacándose sus principales elementos.

El capítulo cuarto constituye la parte central de este trabajo, en él se destaca la importancia de la motivación, así mismo se define ésta, y se analizan los conceptos de productividad, desempeño, saber, organización efectiva y comunicación, todos íntimamente relacionados con el éxito de las empresas bajo la óptica de una adecuada motivación.

Con el propósito de medir el nivel de motivación, en el capítulo quinto se realizan propuestas de "auditorías motivacionales", incluyendo una metodología, la temática a considerar, y un cuestionario de aplicación general.

CAPÍTULO II

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN EL ÁMBITO INDUSTRIAL.

A manera de antecedentes y para que nos posicionemos en el tema; se presenta una definición que se cree que conceptualiza adecuadamente lo que son las Relaciones Humanas.

Relaciones Humanas:" Todo acto en el que intervienen dos o mas personas. Los hombres somos objeto de las relaciones humanas desde que nacemos."

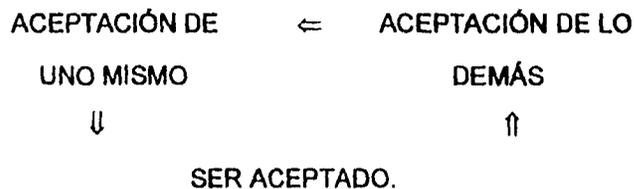
Las Relaciones Humanas pueden ser:

- | | |
|------------------------|--|
| INDIFERENTES.- | Como: Hacer fila para comprar un boleto
Pedir parada en un autobús.
Preguntar a un transeúnte el nombre de una calle. |
| AGRADABLES.- | Un acto de justicia.
Un elogio legítimo de los padres.
La hora del café con los amigos.
Una conferencia ante un público numeroso e importante |
| DESAGRADABLES.- | Matarse en la guerra.
Sufrir la indiferencia del padre. |

Ser despedido del empleo.

Asistir a una clase obligatoria, confusa y aburrida.

Por lo tanto se puede decir que las Relaciones Humanas (o también se pueden decir Interrelaciones personales o Relaciones Interpersonales), son cambios que tiene cada persona para saber por qué un individuo obra como lo hace. Comprender mejor la conducta de los demás; y permitirá modificar favorablemente la actuación hacia los demás así como experimentar mayor respeto por los semejantes.



Los principales objetivos del estudio de las Relaciones Humanas son:

- Mejorar las relaciones entre los hombres a través del conocimiento y la comprensión.
- Hacer más fácil y eficaz la comunicación interpersonal.
- Eliminar motivos de fricción.
- Buscar la armonía individual y social.
- Encontrar satisfacción en la relación con los demás.
- Aprender a vivir en paz con uno mismo.

Por su naturaleza misma, no existen recetas que normen las Relaciones Humanas., se hace indispensable tener una filosofía, debiendo poseer una escala de valores. Dichos valor pueden ser:

- 1.- El respeto a la vida.
- 2,- La libertad individual
- 3.- El bienestar personal y social.
- 4.- El reconocimiento del derecho de ser diferente y de no poder dejar de serlo.

En la actividad profesional de quienes se dedican al área de la Química, es necesario saber trabajar en equipo. Se requiere que quienes participan sean capaces de saber llevar dicha relación; se debe de tratar de establecer estrategias que permitan desarrollar los trabajos con eficiencia y así alcanzar las metas planeadas. Para cumplir con lo anterior es necesario que cada profesional este debidamente motivado.

Dentro del ámbito Industrial, se puede decir que las Relaciones Humanas tienen una gran importancia; dentro de la comunicación, en el liderazgo y en la motivación . El ser humano es un ser fundamentalmente dinámico, libre y creativo, como un ser en continuo movimiento hacia su propia realización, capaz de desarrollar su potencial con más seguridad. Se pueden considerar diversas instituciones humanas, incluyendo a las empresariales que tienen como función principal promover el dinamismo propio del hombre; no obstaculizar sino facilitar su desarrollo a través de sus sistemas diversos y estructurales. Dentro del

dinamismo del ser humano se puede considerar su condición material y su condición biológica, su dimensión psicológica y emotiva, su condición social y los de tipo espiritual.

No se trata de cambiar o "motivar" a las personas para que hagan las cosas, sino de encontrar la mejor forma de estimular y canalizar su motivación natural hacia el desarrollo. En las Relaciones Humanas, la COMUNICACIÓN es un elemento indispensable para lograr la orientación de los esfuerzos de los individuos y de los grupos con la capacidad para comunicarse y capacidad de escuchar, con el fin de alcanzar los objetivos de la institución.

En las Relaciones Humanas y particularmente en el ámbito laboral, la motivación se relaciona estrechamente con las necesidades humanas que influyen de manera individual, a la realización de una meta personal, la búsqueda de poder, dinero y "status", y la afiliación a un determinado grupo social. Con respecto al LIDERAZGO dentro del ámbito industrial se relaciona, cómo un líder se ve a sí mismo, cual es su percepción del mundo y su filosofía acerca de las personas y que resultados se logran por medio de su gente.

CAPITULO III

TEORÍAS MOTIVACIONALES. RETROSPECTIVA Y PRINCIPALES AUTORES.

El hombre por su naturaleza y factores de su personalidad, tiene una serie de conductas en potencia, que ayudan de una manera o de otra, a su realización en el trabajo. Muchas de estas conductas se relacionan directamente con la motivación que se le da para su actuación y de los motivos y deseos que tenga el individuo en su interior.

La Motivación proporciona una clave para comprender porqué un individuo responde a ciertos estímulos de su medio y no a otros. La Motivación puede entenderse como: "Conjunto de factores racionales y emotivos capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento de las personas hacia la satisfacción de una necesidad o al cumplimiento de una misión".

En muchos casos, lograr la motivación no es una tarea fácil, puesto que no se tiene control sobre los individuos y todo intento por ejercer influencias para encauzar conductas con un propósito, se guiará por teorías y opiniones personales, que en cada caso se sustenta y se aplica según lo precise la ocasión.

Conocerse un poco más a sí mismo y conocer y aceptar más a los colaboradores, es el principio de una relación saludable que puede llegar a ser

una fuente recíproca de vivencias altamente gratificantes y de una elevación substancial de la eficiencia institucional.

TEORÍAS MOTIVACIONALES

TEORÍA DE LAS NECESIDADES MOTIVADORAS.

David C. Mc.Clelland.

Para este autor las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización o de logro; otro de afiliación y finalmente de poder.

Las personas motivadas por el primer factor desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la afiliación, están más interesados en establecer contactos personales cálidos. La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Por ejemplo, un gerente que quiere imponer ciertas normas y que lucha por lograrlo, aunque ello implique ganarse algunas antipatías. Los realizadores son los jefes de empresas, los ejecutivos interesados en lograr ganancias, en establecer compañías bien acreditadas, en fincar industrias, etc. según este autor. Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás, esto quiere decir que las personas infieren en las reacciones emocionales ante una situación de predominio, por ejemplo, satisfacción al ganar o cólera al resultar vencido en una discusión, tratar de demostrar algo, dar órdenes, tratar de convencer a alguien o bien de una descripción de una relación interpersonal que, en su ejecución, puede ser definida culturalmente

como aquella en que existe una persona superior que posee el control de los medios de influir sobre otra que esta subordinada.

Esta teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo de superarse o realizarse. Las condiciones geográficas y de recursos naturales son factores secundarios de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean. Este autor hace del factor "logro" el centro del desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, que determinaran un mayor éxito.

TEORÍA "X"

Douglas Mc.Gregor

La tesis propuesta por Mc.Gregor tiene como base el hecho de que la teoría administrativa tradicional, así como su práctica, están basadas a su vez en la suposición de que la gente se disgusta al trabajar, y que por ende, evita hacerlo cuando puede.

Según lo anterior, para lograr que la gente trabaje en la consecución de los objetivos de la organización, es necesario el establecimiento de controles sobre su actividad, así como el ejercicio activo y constante de la autoridad. Por ello la gente debe ser obligada, controlada, dirigida, amenazada, para que pueda ser capaz de lograr los objetivos de la organización. Un último supuesto de esta teoría es que la gente en general prefiere ser dirigida y evitar la

responsabilidad, siendo poco ambiciosa, y buscando antes que nada su seguridad.

Esta serie de supuestos, para descubrir el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control que Mc.Gregor llamó TEORÍA "X", norman las ideas y las prácticas de las estructuras de organización tradicional.

Esta teoría se basa en algunas suposiciones acerca del comportamiento del hombre, que le son implícitas:

La primera de ellas establece que: " El promedio de los seres humanos sienten un disgusto inherente al trabajo, y lo evitarían si pudieran, sin tomar en cuenta los objetivos de su trabajo y de la empresa para la cual desempeña sus labores."

La segunda señala que: "Debido a esta característica humana de disgusto al trabajo, la mayoría de la gente podría ser forzada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para obligarlos a realizar un esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización." Esta suposición está hecha afirmando que la gente sólo trabajará bajo la fuerza externa y el control.

La tercera suposición enuncia que: "El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene poca ambición, y busca su seguridad ante todo."

TEORÍA "Y"

Douglas Mc.Gregor

Esta teoría a diferencia de la anterior, tiene como característica principal el darle a la gente que trabaja para una empresa una importancia mayor dentro de ella, considerando al factor humano como una de las principales preocupaciones de la Dirección. De esta manera, esta teoría establece un conjunto de valores, los cuales dan a los trabajadores un ambiente de trabajo más seguro y agradable.

Este sentido más humano de diálogo con la gente, no quiere decir que se pase de una dirección "dura" a una dirección "blanda", sino que lo único que significa es que se le da una orientación de relaciones humanas más cordiales.

Las principales suposiciones de la TEORÍA "Y" se pueden enumerar como:

La primera indica que: " El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso."

La segunda expresa que: "El control externo y la amenaza no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a si mismo en función de los objetivos a cuya realización se compromete."

La tercera considera que: "Los individuos se comprometen a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro."

La cuarta indica que: "El ser humano promedio se habitúa en las debidas circunstancias no solo a aceptar sino también a buscar nuevas responsabilidades."

La quinta establece que: " La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización; es característica de grandes sectores de la población."

La sexta dice que: "En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano, están siendo utilizadas sólo en parte."

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.

Abraham Maslow.

El individuo es un todo integrado, en el cual existen una serie de necesidades. La teoría de Maslow, como muchas de las teorías de la motivación, está basada en las necesidades humanas.

Maslow concibió las necesidades humanas en forma de una jerarquía en orden ascendente, de las menos a las más importantes y concluyó que cuando un conjunto de ellas quedaban satisfechas, este tipo de necesidades dejaban de

ser un motivador. Las necesidades básicas humanas en orden ascendente de importancia, son las siguientes:

1.- Necesidades Fisiológicas: Estas son las básicas para mantener la vida humana tales como: alimentación, agua, vestido, habitación.

2.- Las Necesidades de Seguridad: Estas son las necesidades de encontrarse libre de peligro físico y del temor a perder un trabajo, propiedad, alimento, vestido o habitación.

3.- Las Necesidades de Afiliación o Aceptación: El hombre es un ser social; busca ser aceptado y pertenecer a varios grupos, en los cuales podrá dar y recibir amistad y cariño.

4.- Necesidades de Estimación: Una vez que la gente empieza a satisfacer su necesidad de pertenecer al grupo social, tiende a querer lograr una auto estimación y un aprecio proveniente de los demás. Estas producen satisfacción como poder, prestigio, categoría y confianza en sí mismo.

5.- Necesidades de Auto realización: Maslow considera a ésta , como la de mayor importancia dentro de la jerarquía. Consiste en el deseo de llegar a ser lo que cada quien considera que pueda ser, es decir, maximizar el potencial de uno y en lograrlo.

Como se puede ver, la teoría de Maslow encamina todos sus estudios hacia la forma de la motivación para la satisfacción de las necesidades humanas, y da un mayor énfasis en las situaciones que crean las necesidades superiores que presenta el individuo, que están directamente relacionadas por su dependencia con la forma de ser del individuo, ya sea por su temperamento o por su personalidad una vez desarrollada conforme al medio ambiente que rodea al individuo. Esto es, que a cada persona se le establecerá un plan de motivación dependiendo de la personalidad que presente, sus ambiciones personales y la manera de reaccionar ante una situación de motivación.

TEORÍA DUAL.

Federick Herzberg.

Las investigaciones de Herzberg se proponen encontrar una explicación de la motivación, basándose en dos factores: En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como: Administración y política de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal. Herzberg y asociados encontraron que ésta eran solo satisfactores y no motivadores.

En el segundo grupo, Herzberg enumeró ciertos factores (y por lo tanto motivadores) los cuales estaban relacionados con el contenido del trabajo. Estos incluían los factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso, y ascenso en el trabajo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (pero no insatisfacción).

El primer grupo de factores fue denominado por Herzberg, factores de "Mantenimiento" o "Higiene". Su presencia no motivará a la gente que no se encuentre en la organización; sin embargo deben estar presentes o surgirá el descontento.

El segundo grupo de factores del contenido del trabajo, son motivadores reales porque tienen el potencial de poder producir un sentido de satisfacción.

TEORÍA "Z"

(Strauss y Sayles, 1968), o de Reacciones Humanas (Miles, 1966).

A partir de los experimentos Hawthorne, de los últimos años, un nuevo enfoque empezó a tomar cuerpo, este ha prevalecido desde entonces y todavía es muy fuerte.

Se caracteriza por partir de una serie de supuestos:

1.- SUPUESTOS

En términos generales, la gente:

- a) Quiere sentirse importante.
- b) Ser informada.
- c) Pertener a grupos.
- d) Que se le reconozca sus méritos.

Las acciones a emprender, pueden expresarse en las siguientes políticas:

2.- POLÍTICAS

- a) Ensalzar por un trabajo bien hecho.
- b) Informar a los subordinados.
- c) Lograr que la gente se sienta importante.
- d) Establecer un espíritu de "gran familia "
- e) Vender las ideas.
- f) El jefe debe explicar el "por que " de las órdenes.

3,. EXPECTATIVAS.

- a) Un trabajador satisfecho producirá más.
- b) Los subordinados cooperarán de buen grado.
- c) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

TEORÍA DE LA VALENCIA-EXPECTATIVA.

Víctor H: Vroom.

El elemento esencial de esta teoría es que el ser humano estará motivado para las cosas que conduzcan al logro de alguna meta, en la medida que se espera que ciertas acciones por parte de ella contribuyan a dicho logro.

Vroom indicó que la motivación de una persona hacia una acción, en cualquier momento, sería determinada por sus valores anticipados de los resultados (tanto negativos como positivos) de la acción, multiplicados por la fuerza de la expresión de esa persona en el sentido de que el resultado

producirá la meta deseada. En otras palabras, argumentó que la motivación era un producto del valor anticipado de una persona en términos de una acción y de la probabilidad percibida de que las metas serán alcanzadas.

Pueden describirse de la forma siguiente:

$$\text{FUERZA} = \text{VALENCIA} \times \text{EXPECTATIVA.}$$

Donde la fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, la valencia es la intensidad de la preferencia de un individuo por un resultado, y la expectativa es la probabilidad de una acción particular que conducirá a un resultado deseado.

CAPITULO IV

LA MOTIVACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS QUÍMICAS.

MOTIVACIÓN.

La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa el organismo, por lo tanto es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital por que de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione mas adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

Los motivos que tenga el individuo para desarrollarse proporcionan una explicación de sus actuaciones y la demostración de sus actitudes en el trabajo; por lo que se puede decir que la conducta del hombre está directamente relacionada con la motivación que tenga dentro de sí, desarrollada a través de los demás.

La motivación tiene dos aspectos:

El Subjetivo, que como su nombre lo indica, depende del individuo en sí, y se puede identificar como una necesidad, impulso o deseo.

El objetivo que está fuera del individuo y se puede llamar incentivo o finalidad.

Para que exista una situación de motivación positiva, es necesario que el incentivo satisfaga una necesidad, de tal manera, que desaparezca ésta como necesidad no lograda. Esta es una situación compleja ya que tanto las necesidades como los incentivos o satisfactores varían de un momento a otro y también de un individuo a otro. Para que la motivación sea positiva, es indispensable un incentivo adecuado, y es necesario que estén dentro de márgenes que den satisfacción. Por su naturaleza los incentivos pueden ser reales o sustitutivos; los primeros son aquellos que satisfacen directamente las necesidades y los segundos las satisfagan de una forma indirecta.

Por su aplicación los incentivos pueden ser positivos o negativos; los primeros tienen una fuerza atrayente y producen placer; los segundos, teniendo como ejemplo el castigo, producen una satisfacción desfavorable y poco atrayente, por miedo o temor a la situación de sanción. Por lo tanto se puede decir que la Motivación se relaciona estrechamente con las necesidades humana; cuya conducta es motivada por necesidades básicas y universales que requieren satisfacción.

DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.

Se puede decir que la MOTIVACIÓN está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Así, se deben considerar factores tanto de tipo estrictamente biológicos como pueden ser el hambre, la sed, el sueño, etc. ;así, como factores de tipo Psicológico y aún de tipo social y cultural.

PRODUCTIVIDAD

Existe una situación difícil con relación al mejoramiento de la productividad, que se han percatado tanto economistas, ejecutivos, los propietarios de pequeñas empresas, y los académicos. El descenso en el crecimiento de la productividad es un problema económico en los últimos años. tan sólo relacionado con otros problemas de interés como es la inflación. La preocupación por la tasa de crecimiento de la productividad puede ser bien fundada, ya que el crecimiento de ésta, puede ser una fuente de incremento en nuestra calidad de vida y una de las claves para la reducción de la inflación. Esto es, si el crecimiento en el producto real se considera formado por dos partes, aquella debida al crecimiento en los insumos y aquella debida al crecimiento en productividad, o producto por unidad de insumo.

En nuestro momento histórico, la demanda de las empresas mexicanas se orienta hacia una mayor conciencia de su vocación productiva. Hoy en día la globalización económica pone de manifiesto la movilidad del capital como elemento necesario del esfuerzo empresarial, lo que lleva a los siguientes cuestionamientos:

- ¿ Como lograr ser mas productivos?
- ¿ Como lograr hacer más con menos.?

Sólo en la medida en que la organización empresarial es productiva, es capaz de satisfacer las necesidades de la sociedad, los empleados, proveedores, clientes y accionistas que la sostienen; La Productividad, si bien,

no debe situarse por encima de valores como el respeto, la calidad total y el servicio que representa las necesidades de las personas que se relacionan con la empresa, se puede entender como un valor necesario y como un indicador fundamental de la capacidad y del éxito empresarial.

Dado su carácter económico, la productividad es medible en forma cuantitativa y esto facilita conocer la importancia que puede tener cada equipo de trabajo, y conocer la contribución a la rentabilidad de cada parte de la empresa. Por lo tanto se puede decir, que se entiende por productividad a la medición de Eficiencia y Calidad: Siendo la Calidad el grado en el cual un producto o servicio se ajusta a un conjunto de requerimientos. Y Eficiencia es la capacidad de tratar de alcanzar los objetivos con los menores recursos posibles.

Por lo tanto, se entiende por productividad a la relación :

$$\begin{array}{r}
 \text{PRODUCTOS (Ventas, Costos etc.)} \\
 \text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{-----}}{\text{RECURSOS PARA} \quad \text{INSUMOS O} \\
 \text{PRODUCIR EL} \quad + \quad \text{RECURSOS PARA} \\
 \text{PRODUCTO} \quad \quad \quad \text{LA CORRECCIÓN} \\
 \quad \quad \quad \quad \quad \quad \text{DE ERRORES}}
 \end{array}$$

En el entorno Nacional, el reto fundamental se expresa en términos de velocidad de cambio. Dichos cambios consisten en que se modifiquen las actitudes para poder integrarse al ritmo de la modernidad. La apertura y la

modernización económica exige creatividad, cambio y modernización en lo político.

Se puede decir que la llegada de México a este singular momento en tiempos de crisis ofrece la oportunidad histórica de trascenderla; de identificar y desarrollar áreas específicas, como, la agricultura, la pesca, el turismo y la industria, de redescubrir valores y ventajas comparativas fundamentales e integrarlas con efectividad al nuevo orden internacional.

El aumento de los costos y las presiones de la recesión, han llevado a la comunidad empresarial, así como a los administradores de organismos públicos, a tratar de ahorrar. Una posible fuente de ahorro está en los costos laborales; Pero esto no se ha podido reducirse significativamente a causa de la rigidez descendente de los salarios y de las dificultades que existen para incrementar la productividad de la mano de obra. Asimismo, las presiones, cada vez mayores, sobre la economía y la productividad exacerban otros problemas laborales que incrementan los costos: Ausentismo y rotación de personal, inactividad y parsimonia, defectos y errores del producto. Todo lo anterior se resume en una de las interrogantes más conocidas que se escuchan en los seminarios de administración "¿Cómo puedo motivar a mis empleados?."

Igualmente son conocidos los temas que se refieren al problema de la motivación, quizá creados por una veintena de teóricos y comentaristas de la administración, sus ponencias y sus publicaciones, ampliamente distribuidas, en las que se resumen sus puntos de vista, han llegado a un núcleo común de

teorías. Dichas teorías dicen con respecto a los empleados, tanto en el diagnóstico como en la receta, que el concepto de motivación es muy complejo, como se dijo anteriormente, los seres humanos tienen necesidades psicológicas básicas que es preciso satisfacer, aunque una gran cantidad de necesidades secundarias, tanto biosociales como culturales, las complementan.

En el entorno empresarial el tiempo se encuentra marcado por el cambio. Cambian las organizaciones, las reglas, cambia la geografía política, el arte y los valores.

En el ámbito empresarial, cambiar ya no es una opción o un privilegio de algunos, constituyen una cuestión de interés común y de supervivencia. El futuro de las organizaciones dependerá no sólo su agilidad para sobrevivir a los retos de su tiempo sino de su capacidad para promover en él cambios significativos. Han existido cambios importantes dentro del entorno empresarial; se ha tratado de abandonar una política dentro de las empresas de crecimiento estable, con proteccionismo, se busca acelerar procesos de justicia social en esquemas de crecimiento acelerado. Se está tratando de probar programas de control de la inflación y ajuste. Cada uno de estos intentos ha dejado vivencias importantes que permiten observar a la gente que puede en cualquier entorno destacar, si se les estimula y se les quitan las barreras que lo inhiben, actuar con gran productividad, creatividad y responsabilidad; aunque se sigue sufriendo los cambios, que hace más difícil ir afirmando lo que se aprende.

Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de organización o en las diversas subpartes de la misma organización pueden divergir; la persona que se halla alineada en una organización formal cumplirá sus necesidades esenciales de autorealización en el sindicato o en las organizaciones informales. Si la tarea en sí es compleja, algunas partes de la misma pueden implicar ciertas motivaciones, mientras que otras implican motivos diferentes. Esto hace que el hombre se halle implicado de una manera productiva con la organización, sobre la base de muchos tipos de motivaciones; su satisfacción última y la eficacia definitiva de la organización, depende solo en parte de la naturaleza de su motivación.

El personal de una empresa puede responder a muchos tipos diferentes de estrategias directivas, y esto depende de sus propias motivaciones y capacidades y de la naturaleza de la tarea que realizan, es decir, no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda favorecer las personas en todos los momentos. Estos postulados reconocen la complejidad del hombre y los factores que influyen su motivación para contribuir a las metas de la organización.

La afirmación de que el hombre está motivado por una necesidad de dominar los problemas con los que se enfrenta es muy amplia y general. El patrón de motivos, valores y percepciones que se desarrolla en un sistema particular de funcionalidad individual, es el producto de la interacción de las características biológicas que tienen los individuos y las experiencias que desarrollan desde su infancia hasta su vida adulta. Esto significa que, aún

cuando todos los individuos se esfuerzan por resolver los problemas que se les presentan, la variedad de diferentes experiencias coinciden a que cada sistema individual se desarrolla de manera diferente.

En las industrias Químicas para que se pueda considerar una buena motivación; para que se logren resultados, es necesario considerar varios aspectos, tales como:

a) Tener un propósito que constituya el fundamento de la cultura deseada para que se logre una buena organización, y así se defina tanto el tipo de empresa que se quiere ser.

b) El sentido que pretende darse a la empresa .

"Los propósitos deben ser dignos, atractivos, defendibles; debe contemplar las necesidades y aspiraciones de todos los integrantes, y dotar a la organización de un sentido social e histórico." ¹

Se debe involucrar a toda la organización, se debe estudiar bien las diferentes estrategias que se deben de llevar a cabo dentro de la empresa, esto es, considerado como tener una buena VISIÓN. Una vez determinada ésta, será mas fácil mirar estratégicamente para establecer los "cómos" que permitirán llegar al éxito.

¹ GIRAL BARNES JOSÉ "CULTURA DE EFECTIVIDAD " . GRUPO EDITIRIAL IBEROAMÉRICA. MEXICO ,1993

El análisis histórico de grandes empresas y de grandes líderes, ha mostrado que la visión clara de lo que se quiere ser en el futuro ha sido un elemento clave de éxito y motivación, que es un factor común y determinante de los proyectos exitosos. Así pues, la visión es modificable; esto permite cambiar el entorno cuantas veces sea necesario y además de hacer el propósito algo más visible y tangible, tiene la fuerza para atraer la atención de la organización y lanza a la búsqueda de los "cómos" que van a transformar en lo que queremos que sean.

DESEMPEÑO

Dentro de las Empresas Químicas es esencial investigar el desempeño de las organizaciones para tratar de influir positiva y eficientemente en esta importante variable de la cultura.

En las empresas es muy importante la ACTITUD como variable del desempeño y de efectividad; es indispensable comprender al cliente y establecer una identificación con él, ser cordial y aplicar el criterio para amoldar los procedimientos a sus expectativas, en lugar de hacerlo víctimas de las necesidades de productividad y de los sistemas internos de la organización.

En el desempeño, debe de ser una preocupación fundamental que el agente principal de comunicación de los nuevos valores dentro de la organización sea el propio ejemplo de sus líderes formales; su vivencia diaria. No debe ser tan importante que el personal sea católico, conservador, liberal,

judío o ateo, pero sí que viva ciertos valores como el respeto por las personas, la honestidad, el espíritu de equipo, o la calidad.

SABER

La promoción del saber es uno de los caminos más efectivos y perdurables para modificar los conocimientos en la organización. Saber tiene fuertes implicaciones tanto en el desarrollo de nuevas habilidades como en el terreno de los valores y actitudes dentro del desarrollo personal y organizacional.

Así, el conocimiento, siendo un valor, constituye también un importante agente de promoción, crítica y desarrollo cultural dentro de una organización.

En las empresas Químicas es recomendable contar con sistemas que garanticen tener información importante para lograr un clima de comunicación adecuado dentro de ella; recopilar todos los conocimientos que se puedan obtener del personal que mejor sepan su función y documentarlas, para que se tenga material de apoyo adecuado. Esta documentación puede expresarse a través de folletos, guías, manuales de procedimientos, etc.

ORGANIZACIÓN EFECTIVA.

En toda empresa es necesario ordenar y sistematizar el esfuerzo por lograr una organización clara mediante un programa genérico que apoye una evolución cultural y estimule el desarrollo organizacional y humano. Es importante que dentro de una empresa se cuenten con sistemas efectivos que permitan a cada organización cuestionar y redefinir sus propias estructuras

(líneas de reporte, organigramas, concentración del poder) a la luz de sus principios. Dichas estructuras deben modificarse en función de la estrategia de cada negocio, en función del tipo de empresa que se quiere ser y deben actualizarse constantemente.

Es muy importante contar con diversas técnicas, ágiles y dinámicas que hagan visible la estructura permitiendo que se transforme en función del propósito. También es importante cuestionar de manera continua las técnicas de estos programas, rediseñarlas y sustituirlas con oportunidad con el fin de garantizar que, lejos de petrificar la estructura organizacional, promuevan su flexibilidad y su adaptación a las demandas de las personas y de un entorno especialmente cambiante.

COMUNICACIÓN

La palabra comunicación deriva del latín "COMUNICARE:" (compartir, hacer partícipe de algo). Es una expresión más de la necesidad humana de nombrar lo cambiante, de comprenderlo para saberse a salvo del caos y del desorden. El hombre tiende a crear significados para construir con ellos una visión del mundo que le permita dar a las cosas orientación y sentido.

Es frecuente dentro del ámbito empresarial que se confunda lo que es comunicación e información; La diferencia entre ambas es que la información no necesariamente exige una reciprocidad entre emisor y receptor, en cambio en la comunicación si se toman en cuenta los dos agentes tanto el emisor como al receptor y en esta ultima un factor primordial es la retroalimentación.

Es necesario establecer un programa de comunicación de "arriba hacia abajo", así como de forma horizontal y de "abajo hacia arriba", que permita compartir con la organización. Cuáles son las razones de ser que tienen las empresas, sus valores y su manera de hacer las cosas, que se espera de cada empresa, división, equipo de trabajo, también por medio de la comunicación se desea que se logre una buena integración armónica, la sinergia y el compromiso entre las personas y la organización.

LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

" En toda empresa pública o privada, existen relaciones entre los distintos puestos que la integran, precisándose así los diferentes niveles jerárquicos, las áreas de competencia que les corresponden y el conjunto de requisitos, atributos y responsabilidades."

"Estos puestos están ocupados por individuos que necesitan comunicarse para coordinar y realizar sus actividades, ya sea en calidad de jefes, de supervisores, de técnicos, de personal normativo u operativo. Por otra parte, también es cierto que todas las personas de una organización se relacionan entre sí, no solamente desde el punto de vista de las funciones que desempeñan por la índole de su trabajo sino también por motivos personales, creándose entre ellos diversos vínculos de amistad, antagonismo, simpatía, compañerismo."

"Por lo anterior es fácil distinguir dos clases de comunicación en las organizaciones."

- a) Oficial o Formal.
- b) Informal o Extraoficial.

"Estos dos tipos de comunicación se encuentran unidos y constituyen en la verdadera estructura humana o social de la empresa. "

"La comunicación oficial o formal corresponde a las relaciones que existen entre los individuos en razón de los puestos que ocupan y las actividades a ellos asignadas, debiendo ajustarse a las reglas derivadas directamente de la organización formal de la empresa, y en consecuencia, se subdivide en :

- a) Descendente
- b) Ascendente
- c) Horizontal o lineal

a) Como su nombre lo indica, en la comunicación vertical descendente, los jefes se ponen en contacto con sus subordinados según los diferentes niveles jerárquicos y grados de autoridad que les son propios. Su uso fortalece la estructura institucional al unificar órdenes, procedimientos y criterios.

JEFE. =====> SUBORDINADO.

En este tipo de comunicación se encuentran órdenes, instrucciones, informes, juntas etc. Ordenes que provienen de un jefe y se dirigen a uno o

varios subordinados, Se pueden dar por escrito o en forma verbal y es conveniente:

- Ordenar con seguridad
- Comprobar si la persona a quien se va ordenar es la indicada.
- Analizar la forma en la que se va a dictar la orden.
- Valorar si la orden es de importancia para quien la va a ejecutar.
- Acompañarla de las explicaciones necesarias para su debido cumplimiento.
- Asegurarse de que fue bien comprendida.
- Verificar su cumplimiento.

b) Son comunicaciones verticales ascendentes las que van de "abajo hacia arriba" a través de la estructura de la organización y por la cual establecen los subordinados contacto con los superiores haciéndoles llegar informes, encuestas de actitud, reportes, etc.

SUBORDINADO =====> JEFE.

c) La comunicación lateral u horizontal enlaza los distintos puestos de un mismo nivel jerárquico y proporciona el conocimiento y la coordinación de las actividades entre las diferentes áreas laborales.

JEFE <=====> JEFE
SUBORDINADO <=====> SUBORDINADO

"Es evidente que muchas deficiencias organizacionales se originan en la falta de comunicación y en su práctica no adecuada entre el personal de un mismo nivel. Frecuentemente sucede que las distintas secciones, departamentos o personas de un área, no tienen contacto sistemático y organizado y esto origina un otorgamiento de los servicios no del todo eficaz como debería ser. En estos tres tipos de comunicación formal a través de escritos y oralmente se complementan de manera recíproca, y en conjunto, constituyen el aspecto dinámico de la vida institucional."

"La Comunicación Informal o Extraoficial surge por razones particulares, como la edad, el sexo, la escolaridad, los deportes y otras que se mezclan con las comunicaciones formales que se dan entre los individuos por razones de puestos y sus actividades. Para la vida de toda organización es importante que los jefes conozcan, analicen y comprendan las relaciones informales, pues algunas veces, estas pueden favorecer las formales, y otras por lo contrario, obstaculizan, entorpecen e incluso constituyen barreras infranqueables para el buen funcionamiento de la organización."²

Las organizaciones desaprovechan la experiencia y la capacidad de su personal para mejorar los procesos y desarrollar nuevos productos, gastando por otro lado, importantes recursos en la contratación de " genios " que en ocasiones no dan los resultados esperados. Por ello es necesario propiciar la

² ALTAMIRANO CARDOSO THELMA "COMUNICACION EN LA EMPRESA." TESIS PROFESIONAL. FACULTAD DE QUIMICA MÉXICO, 1994.

generación de ideas y aportaciones de quienes realmente conocen todo el proceso productivo y a partir de ellas diseñar las mejoras necesarias.

Es necesario que las organizaciones establezcan un programa de comunicación que parta de la base de la pirámide organizacional incluyendo al obrero, al vendedor y al propio cliente por ser quienes conocen en detalle la operación y los productos que se generan.

Uno de los principales factores del éxito es el mejorar los procesos que se derivan de la creatividad o del simple ingenio de quienes laboran en una empresa. Así otro factor de éxito es saber la opinión de los clientes mediante esquemas de comunicación sencillos y al alcance de los mismos. Esto permitirá que se desarrollen innovaciones a partir de un flujo continuo de ideas y aportaciones.

En general las empresas hacen que su personal sea más recreativa que emprendedora, reprimiendo a sus líderes naturales que por lo general pretenden aportar nuevas ideas, creando un ambiente negativo en la capacidad de solucionar problemas. Por lo tanto debemos rescatar a quienes históricamente hemos reprimido, liberándolos y estimulándolos para que se conviertan en emprendedores.

CAPITULO V

PROPUESTAS DE "AUDITORIAS MOTIVACIONALES"

Para poder detectar el nivel de motivación que existe en las organizaciones se recomienda el realizar una auditoría que permita identificar las principales variables que conforman el clima organizacional orientadas a la motivación del personal y al logro de una mayor productividad y eficiencia en las diferentes operaciones de las Empresas.

METODOLOGÍA

Para realizar ésta auditoría y alcanzar el objetivo fijado, se propone llevar a cabo un estudio con las siguientes características:

Aplicación de un cuestionario a personal que labora en la Empresa Química cuyas características se exponen a continuación:

- Preguntas de opción múltiple
- Adaptar el lenguaje utilizado para la realización del cuestionario al lenguaje utilizado en la Empresa.
- Los cuestionarios deberán ser anónimos, aplicados y codificados por personal externo a fin de asegurar la veracidad y apertura en las respuestas obtenidas.
- Se recomienda incluir por lo menos 4 preguntas abiertas a fin de poder profundizar en determinados conceptos que lo requieran.

Entre los Temas que se recomienda analizar se enumeran los siguientes:

- I. Imagen y Conocimiento de la Empresa.-** Evalúa el Grado de identificación e imagen del personal con la Empresa.

- II. Relaciones Humanas y Colaboración.-** Evalúa las relaciones interpersonales y grupales del empleado dentro de su equipo de trabajo.

- III. Desempeño en el Trabajo.-** Evalúa el grado de satisfacción directa que ofrece al empleado tanto su trabajo como los distintos aspectos que afectan el desempeño del mismo.

- IV. Supervisión y Dirección.-** Evalúa el apoyo que el supervisor ofrece al subordinado en distintos ámbitos del desempeño de su trabajo.

- V. Comunicación.-** Evalúa la efectividad de los distintos medios de comunicación organizacional como canales para la difusión oportuna de información sobre el trabajo.

- VI. Políticas de Personal.-** Evalúa el conocimiento y concepto de utilidad que el empleado tiene respecto de las normas, sistemas y procedimientos de trabajo.

VII. Remuneración del Trabajo.- Evalúa las distintas condiciones que afectan la conformidad del empleado respecto a los ingresos y compensaciones por su trabajo.

VIII. Calidad de Vida en el Trabajo.- Evalúa el ambiente físico y social que priva en la organización desde diferentes aspectos.

IX. Expectativas.- Evalúa el grado de confianza que el personal tiene respecto de lo que la empresa hará con los resultados de la auditoría.

X. Cultura Organizacional.- Explora los factores principales que conforman la cultura de la organización, en la percepción de los empleados, como son: Misión, Valores y Creencias.

ESTRATEGIA

La aplicación de los cuestionarios se deberán efectuar a los empleados de las diferentes localidades si existiesen.

Se recomienda que los resultados de la Auditoría sean analizados y reportados de la siguiente manera:

- A. Resultados Generales (Total Compañía)
- B. Por Areas Funcionales
- C. Por localidades (si las hubiese)
- D. Por niveles organizacionales (Dirección, Gerencias, Supervisiones, Personal Administrativo, Personal Operativo).

Lo anterior permitirá a la Empresa identificar claramente las áreas de oportunidad existentes y aplicar las medidas preventivas y correctivas en el segmento requerido.

Cabe señalar que es de suma importancia que para implementar ésta auditoría es necesario contar con el compromiso de la Dirección General a fin de asegurar que con los resultados obtenidos se llevarán a cabo acciones específicas, ya que de lo contrario, únicamente se abrirían expectativas al personal, que al no verse satisfechas ocasionaría una gran desmotivación en todos los ámbitos de su entorno laboral lo que podría ser contraproducente para la Empresa.

DIFERENTES PREGUNTAS QUE SE PUEDEN REALIZAR DE ACUERDO CON LAS PROPUESTAS DADAS

I. - Imagen y Conocimiento de la Empresa.

- 1.- ¿Que grado de conocimiento tiene de los objetivos de la Empresa?
- 2.- ¿ Me siento contento de trabajar en esta Empresa?
- 3.- ¿ trabajar en esta empresa me hace sentir importante?
- 4.- ¿ Me siento parte importante de la empresa?
- 5.- ¿ Creo que esta empresa es la mejor de la ciudad .?
- 6.- ¿ Si me ofrecieran un trabajo igual, con el mismo sueldo, en otra parte, lo aceptaría.?
- 7-- ¿Me siento identificado con la empresa?
- 8.- ¿Me siento comprometido con la organización?

II.- Relaciones Humanas y Colaboración.

- 9.- ¿Las relaciones de trabajo en la empresa se dan en un ambiente de respeto?
- 10.- ¿En la empresa existen buenas relaciones de trabajo entre compañeros.?
- 11.- ¿En la empresa existen buenas relaciones de trabajo entre departamentos?
- 12.- ¿En la empresa existen buenas relaciones de trabajo entre los gerentes?
- 13.- ¿Mi jefe inmediato ayuda a mantener un buen ambiente de trabajo?
- 14.- ¿Recibo ayuda de mis compañeros de trabajo cuando la solicito.?
- 15.- ¿A veces tengo problemas para realizar mi trabajo porque no me ayudan cuando lo solicito?
- 16.- ¿Quisiera cambiarme de área, sección o departamento porque no me siento a gusto en el mío.?
- 17.- ¿A veces tengo problemas para realizar mi trabajo porque no me dan los materiales que necesito.?

III.- Desempeño en el trabajo.

- 18.- ¿Me gusta mi trabajo.?
- 19.-¿Mi trabajo es importante para el funcionamiento de mi departamento.?
- 20.- ¿Yo sé claramente qué opina mi jefe sobre mi desempeño en mi trabajo.?
- 21.- ¿En mi departamento se promueve que todos realicemos el trabajo con calidad.?

- 22.- ¿Conozco bien cómo se hace mi trabajo.?
- 23.- ¿Se me brinda la oportunidad de hacer sugerencias para mejorar el trabajo de mi departamento.?
- 24.- ¿Cuando fue la última ocasión que hizo una sugerencia a su jefe.?
- 25.- ¿ Fue tomada en cuenta.?

IV.- Supervisión y Dirección.

- 26.- ¿ Mi jefe directo tiene una buena relación de trabajo con nosotros.?
- 27.- ¿ Mi jefe directo me da instrucciones claras sobre mi desempeño en mi trabajo.?
- 28.- ¿ Cuando hago bien mi trabajo mi jefe me felicita.?
- 29.- ¿ Cuando mi jefe me llama la atención lo hace con justicia.?
- 30.- ¿ Cuando mi jefe me llama la atención lo hace con respeto.?
- 31.- ¿ Mi jefe directo atiende oportunamente las necesidades de mi trabajo.?
- 32.- ¿ Considera que su jefe inmediato tiene la capacidad suficiente para dirigir el personal que depende de él.

V.- Comunicación.

- 33.- ¿ Mi jefe y yo platicamos sobre los distintos aspectos que afectan mi trabajo.?
- 34.- ¿ Cuando cambia la forma de hacer el trabajo, me avisan a tiempo.?
- 35.- ¿ Recibo información para mi trabajo a través de mi jefe directo.?
- 36.- ¿ Recibo información para mi trabajo a través de la revista interna de la empresa.?
- 37.- ¿ Recibo información para mi trabajo en los tableros de avisos.?
- 38.- ¿ Recibo información para mi trabajo a través de memorándums.?

- 39.- ¿Recibo información para mi trabajo en juntas o reuniones.?
- 40.- ¿Frecuentemente me dan instrucciones contradictorias sobre cómo hacer mi trabajo.?
- 41.- ¿Frecuentemente me entero de lo que sucede en la empresa a través de rumores o chismes.?

VI.- Políticas de Personal.

- 42.- ¿Tengo posibilidades de progresar en esta empresa.?
- 43.- ¿Mientras haga bien mi trabajo, puedo sentirme seguro de que seguiré trabajando en esta empresa.?
- 44.- ¿Esta empresa se preocupa por preparar bien a su personal.?
- 45.- ¿En la empresa me dan capacitación para hacer mejor mi trabajo.?
- 46.- ¿El último curso de capacitación o actualización que me pagó la empresa fue el curso. Y fue hace _____ (tiempo)

VII.- Remuneración del Trabajo.

- 47.- ¿La empresa se preocupa por mejorar los ingresos económicos de sus empleados.?
- 48.- ¿Las prestaciones (Aguinaldos, Reparto de Utilidades, Vacaciones, etc.) que otorga la empresa son adecuadas si se comparan con las que dan otras empresas en esta ciudad.?
- 49.- ¿El sueldo de los empleados que trabajamos en esta empresa es justo.?
- 50.- ¿Mi sueldo es justo comparado con el que reciben otros compañeros con puestos parecidos al mío.?
- 51.- ¿El sueldo que recibo es adecuado por el trabajo que hago.?

52.- ¿En la empresa toman en cuenta los resultados de mi trabajo para aumentarme el sueldo.?

53.- ¿En esta empresa es justa la manera en que aumentan los sueldos.?

54.- ¿En esta empresa la manera de subir de puesto es justa.?

VIII.- Calidad de Vida en el Trabajo.

55.- ¿Tengo el equipo y material necesario para llevar a cabo mi trabajo.?

56.- ¿El lugar donde trabajo está bien ventilado.?

57.- ¿El lugar donde trabajo está bien iluminado.?

58.- ¿El lugar donde trabajo tiene buena temperatura.?

59.- ¿En general las condiciones físicas de mi lugar de trabajo son buenas.?

60.- ¿Mi horario de trabajo es suficiente para terminar mi trabajo.?

61.- ¿El ambiente general de trabajo entre el personal de la empresa es cordial.?

62.- ¿En la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados.?

IX.- Expectativas.

63.- ¿Creo que la información de este cuestionario servirá para mejorar las condiciones de trabajo en una empresa.?

64.- ¿Creo que nos comunicarán los resultados de esta encuesta.?

X.- Cultura Organizacional.

65.- ¿Cuando entré a trabajar a la empresa asistí al curso de inducción.?

66.- ¿Cual es la misión principal de la empresa.?

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

La motivación constituye un elemento de gran importancia en las relaciones humanas. Prácticamente en todos los ámbitos, dichas relaciones están presentes; de una o de otra forma. Es en las actividades productivas, como es el caso de las empresas químicas, que conjuntamente con la comunicación y el liderazgo, constituye el motor que mueve el potencial creativo y de trabajo del ser humano.

Se puede entender como motivación, al "conjunto de factores racionales y motivos capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento de las personas hacia la satisfacción de una necesidad o al complemento de un objetivo."

Sobre la motivación se han elaborado diversas teorías que pretenden explicar que es lo que induce al ser humano a actuar de cierta manera y cuales son los estímulos que condicionan su desempeño. En las disciplinas que analizan el comportamiento humano, no es posible encontrar criterios absolutos que expliquen, como si fuera una ley de la física o una ecuación matemática, la forma de comportarse del hombre ante los diferentes estímulos que percibe, Así se puede aseverar que las teorías motivacionales no son mutuamente excluyentes, sino por el contrario; todas ellas son complementarias. La aplicación de una de las teorías o la combinación de dos o más, depende de las

características del grupo de personas de que se trate, así como de su idiosincrasia, preparación académica, creencias religiosas y políticas, etc.

Indudablemente, parte de la habilidad de los líderes empresariales o de cualquier actividad que implique dirigir a seres humanos, estriba en distinguir que factores son los que determinan una verdadera motivación, que de como resultado satisfacciones por el desempeño de una tarea. Satisfacciones que se puedan traducir en un mejor nivel de vida, estableciéndose así un círculo virtuoso, en el que los empresarios y los trabajadores de las empresas se beneficien ampliamente y por lo tanto la sociedad en lo conjunto. Este resultado finalmente lleva a establecer el concepto de productividad y por lo tanto de competitividad en diferentes niveles como son: el individual, el empresarial el de la rama de la economía de que se trate, y en este caso particularmente, el de la industria química, y finalmente el del país.

Puede decirse que la productividad es uno de los resultados de la motivación positiva, constituida por incentivos con una fuerza atrayente que induce un comportamiento más por convicción, que por miedo o temor a sanciones por incumplimiento de obligaciones.

En la difícil situación por la que atraviesa nuestro país, resulta vital avanzar en el camino de la productividad, como factor que permitirá mejorar la calidad de vida, además de ser elemento clave para reducir costos por unidad de producto y por lo tanto abatir la inflación.

El análisis histórico de grandes empresas y de grandes líderes, ha hecho posible el tener una visión clara de lo que se quiere ser en el futuro, y ha sido un elemento clave de orientación de la motivación y por lo tanto de éxito.

Como complemento a lo anterior, y en parte constituyendo también importantes factores de estímulo, es necesario que en las organizaciones se promueva el interés por el saber, como elemento primordial en el desarrollo de nuevas habilidades, así como de valores y actitudes.

Para crear un campo fértil a la motivación es indispensable que las empresas cuenten con una organización clara, congruente con sus propósitos y misión. Dicha organización deberá ser lo suficientemente flexible y dinámica para amoldarse a las cambiantes circunstancias económicas, sociales y políticas de México.

Factor fundamental en las estrategias de motivación, lo constituye la comunicación entre las distintas personas que conforman las organizaciones. Es por medio de la comunicación que se conocen los objetivos y valores de las empresas, la manera de realizar las diferentes funciones, que se espera de cada división y equipo de trabajo y permite una integración armónica; facilita el desarrollo de sinergias y propicia el establecimiento de compromisos entre las personas y la organización.

Finalmente es recomendable realizar periódicamente, auditorías motivacionales que permitan identificar las principales variables que conforman el

clima Organizacional, orientadas a la motivación y al logro de una mayor productividad y eficiencia. De esta manera será posible ratificar o rectificar las estrategias motivacionales de las empresas, para que se logre así una buena organización.

BIBLIOGRAFÍA

HARO LEEB, LUIS.
PSICOLOGÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.
EDITORIAL PORRÚA
MÉXICO, 1993

GIRAL BARNÉS, JOSÉ.
CULTURA DE EFECTIVIDAD.
GRUPO EDITORIAL IBEROAMÉRICA
MÉXICO, 1993

ARIAS GALICIA, FERNANDO.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
EDITORIAL TRILLAS.
MÉXICO, 1979

Mc. GREGOR, DOUGLAS.
EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS.
EDITORIAL DIANA.
MÉXICO, 1978

ESTRATEGIAS DE HARVARD.
LA MEJOR INVERSIÓN DE SUS ACTIVOS: "LA PRODUCTIVIDAD."
TOMO II EDITORIAL PROMEXA.
MÉXICO, 1987

ARIAS GALICIA, FERNANDO.

INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEL COMPORTAMIENTO.

EDITORIAL TRILLAS.

TERCERA EDICIÓN.

MÉXICO, 1979

JACOBS DAVID - HOMBURGER ALFRED.

COMO HACER QUE SU EMPRESA SEA COMPETITIVA.

EDICIONES DÍAZ DE SANTOS, S. A.

MADRID, 1992

EXPANSIÓN.

500 LAS EMPRESAS MAS IMPORTANTES DE MÉXICO.

EDITOR DE LA REVISTA. ARRAZOLA MANTROLA DIEGO.

VOLUMEN XXVI No. 647

AGOSTO 17, 1994

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS.

COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO.

INAP, MÉXICO, D.F. 1994

CURSO: COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO.
PONENTE : ING. CORONADO MENDOZA LEON CARLOS
COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE QUÍMICA, CIUDAD UNIVERSITARIA.
MÉXICO, 1994

CURSO: EFICACIA EMPRESARIAL.
PONENTE: ING. NAPOLEÓN SERNA SOLÍS.
COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA.
FACULTAD DE QUÍMICA, CIUDAD UNIVERSITARIA.
MÉXICO, 1994 .

ALTAMIRANO CARDOSO THELMA.
COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.
TESIS PROFESIONAL,
FACULTAD DE QUÍMICA.
MÉXICO, 1994.

SERRATOS ESTAÑOL ELIZABETH.
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Y SUS AREAS DE CONTACTO.
TESIS PROFESIONAL.
UNIVERSIDAD LA SALLE A.C.
MÉXICO, 1982.

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

DATE TIEMPO

DATE TIEMPO PARA TRABAJAR, ES EL PRECIO DEL ÉXITO.

DATE TIEMPO PARA PENSAR, ES LA FUENTE DEL PODER.

DATE TIEMPO PARA JUGAR, ES EL SECRETO DE LA JUVENTUD.

DATE TIEMPO PARA LEER, ES LA BASE DEL CONOCIMIENTO.

DATE TIEMPO PARA DISFRUTAR DE TUS SERES QUERIDOS,
ES LA FUENTE DE LA FELICIDAD.

DATE TIEMPO PARA AMAR, ES EL SACRAMENTO DE LA VIDA.

DATE TIEMPO PARA SOÑAR, POR ELLO EL ALMA ESTÁ CERCA
DE LAS ESTRELLAS.

DATE TIEMPO PARA REÍR, ASÍ LAS CARGAS SON MÁS LIGERAS.

DATE TIEMPO PARA ORAR, Y ENCONTRARÁS LA PAZ DE TU ALMA.

DATE TIEMPO PARA PLANEAR, PORQUE PLANEAR ES EL SECRETO
PARA TENER TIEMPO DE TODO LO ANTERIOR.