

872702
2
2ej

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

Escuela Superior de Administración y Contaduría



PROPUESTA DE UN PROGRAMA
DE MOTIVACION AL PERSONAL
DEL AREA DE VENTAS DE GRUPO
ACIR, S. A. DE C. V. SUCURSAL
URUAPAN.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
Licenciado en Administración

PRESENTA:

MARIA DEL PILAR ARRIAGA PEREZ

URUAPAN, MICHOACAN, 1995.

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 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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por hacerse presente en cada instante de mi vida.

A MIS PADRES ANTONIO Y PILAR:

Por su aliento y apoyo.

Por todo su cariño.

A TI JAVIER:

Por tu comprensión y apoyo a lo largo de toda mi actividad académica.

Por todo tu amor.

A MIS HERMANOS:

ANTONIO: Por su gran ayuda y cariño.

ITZIA: Por su ternura.

AL LIC. JAIME PARDO FIGUERA:

Por su apoyo y colaboración para la realización de este trabajo de investigación.

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION
AL PERSONAL DEL AREA DE VENTAS
DE GRUPO ACIR, S. A. de C. V. SUCURSAL URUAPAN

INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

ASPECTOS TEORICOS BASICOS SOBRE LA MOTIVACION.....	3
1.1 Breve reseña histórica de la motivación.....	4
1.2 Diferentes conceptos de motivación.....	6
1.3 Tipos de motivación.....	10
1.3.1 Necesidades del individuo.....	10
1.3.2 Tipos de motivación.....	11
1.4 Principales factores motivacionales.....	12
1.5 La motivación hacia el trabajo.....	15
1.6 Motivación y productividad.....	17
Referencias Bibliográficas.....	20
Referencias Hemerográficas.....	22

CAPITULO II

PRINCIPALES TEORIAS MOTTIVACIONALES.....	23
2.1 Introducción a las teorías motivacionales.....	24
2.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	33
2.3 Teoría de las necesidades de Mc Clelland.....	35
2.4 Teoría dual de Herzberg.....	37

2.5 Teoría de la Valencia - Expectativa de Vroom.....	39
2.6 Modelo de Expectativa de Porter y Lawler.....	41
2.7 Teoría Operante de Skinner.....	42
2.8 Teoría de Campo de Kurt Lewin.....	44
2.9 Teoría de Arch Patton.....	45
Referencias Bibliográficas.....	48

CAPITULO III

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION AL PERSONAL EN LA EMPRESA.....	50
3.1 La motivación en la empresa.....	51
3.1.1 Concepto de empresa.....	51
3.1.2 Clasificación de la empresa.....	52
3.2 Beneficios que aporta la motivación al personal.....	61
3.2.1 Tipos de incentivos.....	61
3.2.2 Beneficios que aporta la motivación al personal.....	69
3.3 Consecuencias de la falta de motivación al personal.....	72
3.4 La motivación como herramienta para incrementar la productividad.....	75
3.5 Costo de la motivación.....	79
Referencias Bibliográficas.....	86
Referencias Hemerográficas.....	90

CAPITULO IV

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA CIUDAD DE URUAPAN MICHOACAN

Y GRUPO ACIR, S. A. de C. V. SUCURSAL URUAPAN.....	91
4.1 La ciudad de Uruapan, Michoacán.....	92
4.1.1 Antecedentes históricos.....	92
4.1.2 Ubicación geográfica.....	92
4.1.3 Principales actividades económicas.....	93
4.1.3.1 Sector industrial.....	93
4.1.3.2 Sector agrícola.....	94
4.1.3.3 Sector comercial.....	95
4.1.3.4 Sector servicios.....	96
4.2 La radio en Uruapan, Michoacán.....	102
4.2.1 Breve reseña histórica de la radio.....	102
4.2.2 Antecedentes de la radio en Uruapan.....	103
4.3 Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan.....	104
4.3.1 Antecedentes.....	104
4.3.2 Características generales.....	104
4.3.3 Estructura organizacional.....	105

CAPITULO V

ANALISIS Y DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE MOTIVACION AL

PERSONAL DEL AREA DE VENTAS DE GRUPO ACIR, S. A. de C. V. SUCURSAL

URUAPAN.....110

5.1 Objetivos de la investigación.....	111
5.2 Metodología de la investigación.....	111
5.3 Diseño del cuestionario.....	113
5.4 Recopilación de la información.....	117
5.5 Representación gráfica e interpretación de la información.....	118

CAPITULO VI

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION AL PERSONAL DEL AREA DE VENTAS DE GRUPO ACIR, S. A. de C. V. SUCURSAL URUAPAN.....

6.1 Generalidades de la propuesta.....	132
6.1.1 Principales problemas.....	132
6.1.2 Puntos más sensibles.....	133
6.1.3 Peticiones sugeridas por los trabajadores.....	133
6.1.4 Posición de la dirección ante el programa.....	134
6.2 Programa propuesto.....	134
6.2.1 Objetivos del programa.....	134
6.2.2 Políticas del programa.....	135
6.2.3 Limitaciones del programa.....	135
6.2.4 Tiempos y fechas.....	136
6.2.5 Propuesta económica.....	136
6.2.6 Propuesta social.....	137
6.2.7 Documentos que avalan el programa.....	138
Conclusiones.....	145

Bibliografía.....	148
Hemerografía.....	153
Fuentes de información.....	154

INTRODUCCION

El hombre a través del tiempo, ha demostrado con hechos la gran capacidad de convivencia que tiene con otros seres humanos debido a su naturaleza eminentemente social, y ésto se ve reflejado en las organizaciones en general, y más específicamente en las empresas; en donde pasa la mayor parte de su tiempo, y por tal motivo, se ve inclinado a formar relaciones tanto formales como informales.

Recientemente ha existido gran interés por tratar de comprender el comportamiento humano, no sólo de manera individual sino en grupos; ya que, la actividad empresarial necesita de la colaboración de individuos capaces de formar un verdadero equipo de trabajo dispuestos a trabajar en bien de la empresa y de ellos mismos; dando como resultado una concientización por parte de empresarios, quienes han decidido llevar a cabo programas que les ayuden a cumplir con sus objetivos mediante la participación del personal.

Es importante hacer mención de que hubo una época en que se creía que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole más, otorgándole mayores prestaciones, y si eso no daba resultado amenazándole con el despido.

En la actualidad, un buen administrador sabe que ni más dinero ni más beneficios dan por resultado ineludible una mayor productividad. Así como tampoco lo consigue amenazando con el despido. En nuestros días un número cada vez mayor de empresas han llegado a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo, satisfaciendo sus necesidades psicológicas tanto como las económicas.

Al hablar de motivación se suele pensar en dos aspectos: El primero en retribuir más y mejor

(método que no es necesariamente el más adecuado), y la otra en dar una palmadita de felicitación o aprobación al trabajador en la espalda. Pero ninguna de las dos funciona por sí sola; para ello es necesario contar con un programa adecuado, en donde se expongan métodos mejores y más modernos, así como técnicas creadas para tal efecto, fáciles de usar y comprender, para estimular el desempeño del personal, sea de una pequeña oficina o de una gran empresa.

La presente investigación fue con la finalidad de recopilar toda la información necesaria tanto teórica como práctica sobre motivación al personal, presentándola aplicada a un caso concreto. Cabe hacer mención de que los resultados de dicha investigación se consideran útiles para toda empresa que cuente con características similares a la organización en estudio, para que ésta logre la productividad deseada.

Por último, se confirma a lo largo de este trabajo la importancia de la motivación al personal y sobre todo en el área de ventas en una empresa de servicios, que se encuentra en contacto directo tanto con clientes como con usuarios de dicho servicio, como lo es una radiodifusora.

CAPITULO I

ASPECTOS TEORICOS BASICOS SOBRE LA

MOTIVACION

1.1 BREVE RESEÑA HISTORICA DE LA MOTIVACION

La motivación puede ubicarse desde tiempos remotos, pues ésta implica el uso de factores ya sea internos o externos al ser humano, que lo guían o impulsan a realizar determinada actividad o acción. Es por ello que a lo largo de la historia de la humanidad, se han tratado de explicar los motivos que conducen a determinada conducta.

Algunos filósofos de la antigüedad encontraron posibles respuestas, que aunque aparentemente ofrecían diversas explicaciones para tratar de comprender la conducta humana, no pasaron del terreno meramente especulativo:

1.- Demócrito explicó que el hombre buscaba la felicidad, que debía entenderse como un estado de reflexión y de razonamiento en donde la felicidad era un estado interno, que no debía basarse en cosas materiales, externas, pues éstas son caducas, y en cambio la felicidad interior nadie puede quitarla.

2.- Epicuro, por su parte pensó que el hombre buscaba el placer y que sin embargo ese placer debería ser más mental que físico.

3.- Varios siglos después, Spinoza concluyó que la conservación de la propia vida era el motor principal que movía al hombre y es allí precisamente en donde se encuentra un nexo con lo que posteriormente se catalogaría como instintos; aunque Spinoza recalcó que el esfuerzo debería ser racional.

4.- Nietzsche pensó que el deseo de poder era la causa principal de la conducta humana.

5.- Y otros llegaron a la conclusión de que el amor es el motor que mueve al hombre.

Otro enfoque que se dio a la motivación, fue el del instinto, cuya definición más aceptada es

la que asienta que el instinto es una forma de reaccionar, organizada y relativamente compleja; esta definición, que inicialmente fue aplicada a una especie determinada, es también vista en el comportamiento humano, y se toma como un mecanismo adoptado a través de la evolución, con el fin de enfrentarse con éxito a un problema determinado.

Algunas otras teorías un tanto más recientes sobre la conducta humana, tratan de dar otras alternativas, como el caso de Freud y su teoría del Psicoanálisis, la cuál se basa principalmente en la vida instintiva. Según esta teoría, existe un aparato intrapsíquico con tres instancias: ello, yo y super yo. El ello continúa en el nivel consciente, en donde los instintos pueden resumirse en dos a la vez: Eros (amor y sexo) y Tánatos (muerte). y a medida que se va creciendo, la sociedad misma impide que se lleven a cabo acciones dictadas sólo por el instinto; ésto es reforzado por el super yo (normas éticas), a lo cual los instintos se reprimen, y se establece así una interminable lucha. Si lo reprimido alcanza niveles de neurosis elevados, puede convertirse en una verdadera psicosis, según esta teoría. Para Freud la conducta se basa en la vida instintiva, la cual debe ser interpretada para poder ser comprendida, y así quitar el disfraz que usualmente se colocan las personas al reprimir sus instintos.

Esta teoría se ha desechado para efectos administrativos, pues de ser totalmente cierta, dejaría desarmado al administrador, pues no tendría el entrenamiento adecuado para poder interpretar la conducta de cada individuo (siendo todos tan diferentes), y poder conocer a ciencia cierta y sin temor a equivocarse los tipos de motivaciones requeridos por cada uno. En otras palabras, esta teoría no toma en cuenta factores tales como la creatividad, imaginación, inteligencia, innovación, etc.; ni las posibilidades de que el pasado o el futuro mismo intervengan en gran parte en la conducta humana; así como tampoco toma en cuenta aspectos culturales, costumbres e incluso

complejos.

A pesar de lo anterior, no debe perderse la idea de que si bien es cierto que algunas conductas (como la sexual) son de tipo instintivo, también hay otras que no lo son, y dependen en gran parte de aspectos circundantes como las costumbres, o la misma sociedad.

La homeostasis se presenta como otra opción para tratar de comprender el comportamiento del hombre, tomando en cuenta que éste se encuentra inmerso en un medio que impone ciertas restricciones o estímulos a la conducta, así como el innumerable conjunto de necesidades fisiológicas que forman parte de él.

Un ejemplo de lo anterior es cuando se tiene hambre, y se trata de consumir un alimento para satisfacerla, ahí encontramos una conducta. Cuando se tiene hambre, en el organismo se rompe un equilibrio, traducido en un desequilibrio que se desea remediar. dicho de otra forma, el organismo mantiene un estado homeostático o ideal al tener el estómago lleno, y cuando ese equilibrio se rompe, el organismo trata de buscarlo nuevamente.

Una vez que el satisfactor adecuado es proporcionado, se pasa a un estado de placer o euforia, pues se ha llegado al estado homeostático o ideal nuevamente.

1.2 DIFERENTES CONCEPTOS DE MOTIVACION

Actualmente existen diversas concepciones de motivación, refiriéndose varias de ellas al logro de objetivos establecidos, como es el caso de la definición que da Fernando Arias Galicia: "Motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia objetivos" (1). Se entienden como factores aquellos tanto de tipo biológico como: comer, beber,

respirar, etc., así como aquellos de tipo psicológico o mental, y de tipo social o cultural, en donde se ubican las costumbres, normas de ética social, problemas o situaciones pasadas, presentes y hasta futuras que de una u otra forma afectan el comportamiento humano.

Otros conceptos sobre motivación son los que dan:

a) Hellriegel y Slocum: "Es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo" (2).

b) Gibson: "Motivación puede definirse como el estado de la perspectiva de un individuo, que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular" (3)

c) Chug define a la motivación como: "Un comportamiento dirigido a un objetivo" (4).

d) Davis concibe a la motivación "Como expresiones de las necesidades de una persona; en consecuencia, son personales e internas" (5).

e) Dubrin dice que la motivación "Se refiere a dedicar el esfuerzo hacia un objetivo" (6). Las anteriores definiciones utilizan diversos elementos en común, los cuales son: necesidad, impulso y objetivos, y de esa forma se puede hacer una nueva definición aplicando dichos elementos: "Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo" (7). En este último concepto, encontramos los rasgos fundamentales que sobre motivación manejan los cinco autores anteriormente mencionados, en donde un individuo posee necesidades muy particulares que por medio de impulsos logrará realizar determinadas acciones, orientadas hacia el cumplimiento de objetivos establecidos. Es ahí precisamente donde entra la labor del administrador, pues debe motivar adecuadamente al elemento humano para que éste pueda tener el impulso necesario para poder llevar a cabo adecuadamente sus actividades

respectivas y así cumplir con los objetivos o metas pre-establecidas.

Por su parte Berelson y Steiner, hacen una definición de la motivación partiendo de lo que es un motivo: "Un motivo es un estado interno que da energía activa o mueve (y de allí motivación), y que dirige o canaliza la conducta hacia metas" (8). Dicho de otra forma, el decir que los administradores motivan a sus subordinados, significa que hacen uso de las cosas que creen satisfacen dichos impulsos y deseos e inducen a los subordinados a actuar de la forma deseada o requerida.

En conclusión, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que inicia con el sentimiento de las necesidades, lo cual origina deseos, encaminados a metas u objetivos que se buscan satisfacer, los cuales a su vez producen tensiones (deseos no satisfechos), que posteriormente causan acciones para el logro de metas finales, y por último conducen a la satisfacción de los deseos. (fig. 1).

Un último concepto sobre motivación es el que maneja Hermelinda Kasuga de Yamazaki, en donde: "La motivación es la energía motriz cuando deseamos lograr alguna meta u obtener alguna cosa, y enfocamos nuestros mejores esfuerzos para conseguirlo. Es una fuerza maravillosa que impulsa al ser humano a lograr las cosas a pesar de..." (9).

Esta definición muestra la parte optimista de los impulsos humanos para realizar las acciones que posteriormente conducirán al logro final de objetivos establecidos, así como de los deseos y necesidades sentidas, y Hermelinda Kasuga de Yamasaki denomina a este esfuerzo realizado como: una Conducta Motivadora; la cual no se verá completamente satisfecha hasta lograr la meta planteada.

A continuación se presenta en forma esquemática la forma en que la motivación puede

visualizarse como una cadena entre necesidades, deseos y satisfacción:

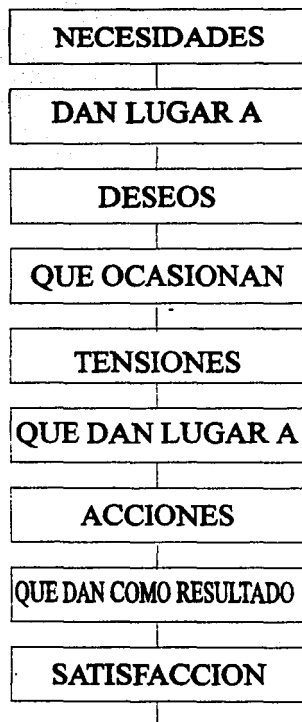


Figura 1

1.3 TIPOS DE MOTTIVACION

1.3.1 NECESIDADES DEL INDIVIDUO

El análisis de las necesidades humanas, es un aspecto de vital importancia en lo referente a la motivación, puesto que todos estamos sujetos a ellas, y son principios que nos llevan a generar nuestra actuación de una u otra forma.

Existe una cierta similitud entre las necesidades y deseos, pero a pesar de ello son dos conceptos que tienen diferentes elementos:

a) Necesidades: "Son un estado de privación de algo que tiene una persona" (10). Las necesidades humanas son abundantes y complicadas, y en términos generales incluyen necesidades de tipo fisiológico como la alimentación, vestir, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia, influencia y afecto; y necesidades individuales de conocimiento y expresión de sí mismos. Cuando una necesidad no es satisfecha, la persona no es feliz (por lo menos en ese momento). Una persona infeliz posiblemente haría algunas de estas dos cosas: buscar algo que satisfaga la necesidad o tratar de extinguirla.

b) Deseos: "Los deseos humanos son la forma que adoptan las necesidades humanas, de acuerdo con la cultura y la personalidad individual" (11). Los deseos se describen en términos de objetos definidos culturalmente que satisfagan la necesidad.

Una forma más específica de clasificar las necesidades es:

1) Necesidades primarias: De tipo biológico, para funcionamiento del organismo. Se llaman primarias porque requieren de una satisfacción urgente como son el comer, beber o vestir.

Desgraciadamente no muchos individuos pueden satisfacer plenamente dichas necesidades, y esto da lugar a que se presenten frustraciones, conflictos internos, etc.

2) Necesidades del ego proyectadas: Son las referentes a la reputación, reconocimiento, apreciación, respeto; en donde no hay correlación lógica entre el manejo de instrumentos y el disgusto a dicha labor por parte del trabajador, y esto se da cuando la actividad es rutinaria, lo cual produce tedio, hastío, etc.

3) Necesidades sociales: Este aspecto se refiere a la necesidad del individuo de sentirse parte integral de un grupo, asociarse, ser aceptado, y en pocas palabras, dar y recibir sentimientos positivos como son: el compañerismo, la amistad y el amor.

1.3.2 TIPOS DE MOTIVACION

Al tener una idea definida de lo que el concepto de motivación implica, es importante conocer sus diversos tipos y formas los cuales se pueden clasificar genéricamente en dos:

1) La motivación que el propio individuo puede *autobrinarse*, para así satisfacer sus propias necesidades, siempre y cuando no intervengan en ello factores externos como la sociedad.

2) La motivación *adquirida*, que es totalmente aprendida, pues es precisamente la sociedad quien va moldeando en parte la personalidad, y la cultura va moldeando la conducta y creando a la vez nuevas necesidades, esto se puede entender de la siguiente forma:

a) Se presenta un estímulo.

b) La persona responde al estímulo.

c) Un miembro de la sociedad juzga el comportamiento y decide si es adecuado o no.

d) Si lo es, otorga recompensa, si no, castigo. Tanto la recompensa como el castigo, generalmente deben ser a corto plazo.

e) La recompensa aumenta las posibilidades de que en el futuro se repita la respuesta premiada ante estímulos semejantes.

f) El castigo disminuye la probabilidad de que se repita en un futuro la acción reprobada, además de que es menos efectivo.

g) Se logra un aprendizaje que consiste en adquirir nuevos tipos de conducta, pues una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte del equipo conductual, además de que puede incluso afectar la forma en que perciben los estímulos los individuos, y ya no se ven las cosas de la misma manera.

Por tanto, la motivación se presenta como un aspecto complejo, debido a la cambiante naturaleza humana y a los diferentes satisfactores que requiere cada individuo.

1.4 PRINCIPALES FACTORES MOTIVACIONALES

Los factores motivacionales representan un sistema total de elementos, que logran inducir a las personas a contribuir en forma efectiva y eficiente en una actividad específica. Y para efectos administrativos, representa el conjunto de factores o herramientas administrativas, que ayudarán a que el personal de una empresa contribuya de manera óptima al logro de los objetivos de la misma.

Entendiendo como motivadores aquéllos que son sinónimos de factores motivacionales, anteriormente analizados, en el cual se mencionó, que eran aquellas cosas que inducen conductas

en una persona, pudiendo incluir entre los principales:

** Un mayor salario.

** Un título prestigioso.

** Un nombre en la puerta de una oficina.

** El reconocimiento de colegas.

** Y una gran cantidad de cosas que dan a las personas una razón para llevar a cabo determinadas acciones.

Aunque en realidad las motivaciones reflejan deseos, son las recompensas o incentivos que se perciben los que agudizan el impulso para satisfacer deseos, y son también medios para reconciliar necesidades en conflicto para definir prioridades.

Existen algunos otros factores motivacionales de importancia, tomando en cuenta que cada organismo es diferente, pues tiene necesidades y carencias muy específicas, y ésto se observa en el comportamiento del personal en una empresa. Por tal motivo sería interminable una lista exacta de factores motivacionales, citándose a continuación algunos de los principales:

** Premios de tipo económico.

** Hábito de competitividad.

** Seguridad, confianza y reconocimiento por parte de superiores.

** Formación de algunos grupos informales.

Podemos englobar todos los factores mencionados en este apartado en tres grandes bloques:

- 1.- Premios financieros directos.
- 2.- Ascenso en la carrera.
- 3.- Reconocimientos no financieros.

Los premios financieros directos, son los formados por sueldos, bonos, pagos automáticos y otros métodos que pueden tener un gran poder para cambiar el comportamiento del empleado, y apoyar el cambio. Sin embargo, el dinero como premio está comúnmente relacionado con la forma en que se utilice, es decir, puede darse el caso de que los empleados se encuentren confusos respecto a la forma en que su rendimiento afecta a sus ingresos, y es por eso que aspectos de este tipo deben quedar claramente definidos, y de esta forma los premios financieros serán de gran utilidad cuando reflejen un rendimiento real.

El ascenso en la carrera es quizá una de las opciones más poderosas (después del dinero en muchos de los casos), que puede hacer la dirección, con base en la forma en que determinado empleado ha venido desarrollando su trabajo en un periodo de tiempo determinado.

Los reconocimientos no financieros van desde los procedimientos más simples como dar una sencilla palmadita en la espalda, como signo de aprobación y felicitación a la vez, hasta otorgar placas, diplomas o reconocimientos escritos y a nivel público lo cual representa un aspecto altamente motivador, pues tiende a hacer más responsables a las personas y en especial si se han venido ganando algunos otros tipos de premios. Otro punto importante, es que se presenta como una herramienta de motivación efectiva, pues hace que la gente sepa que dirección y compañeros notan el trabajo realizado adecuadamente.

Se puede decir que los principales factores motivacionales son todos aquéllos que de acuerdo al tipo de empresa y/o departamento pueden brindarse al personal una vez detectadas sus necesidades, lo cual contribuirá a que éstos realicen sus labores de manera óptima y contribuyan al logro de los objetivos planteados por dicho organismo.

1.5 LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO

Antes de analizar la motivación en el trabajo, es necesario marcar la diferencia entre la motivación misma y la satisfacción (ambos factores otorgados en el trabajo).

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo o bien una meta. Por otro lado, la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo; es decir, la motivación implica impulsos dirigidos hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

Desde un punto de vista administrativo, lo anterior significa que una persona puede tener cierto grado de satisfacción en un puesto, pero un grado inferior de motivación hacia el trabajo o viceversa.

Mientras más agradables son las actividades que se realizan en un puesto determinado, más entusiasmo se pone en ellas, y se lleva a cabo un mayor esfuerzo por mejorar y obtener así el éxito deseado.

Un ejemplo es cuando una persona encuentra que su puesto es recompensable, pero que se le paga considerablemente menos de lo que cree que merece de acuerdo a su desempeño. Aquí se observa la satisfacción en su puesto, y muy poca motivación por parte de la empresa, o por lo menos no la que necesita esta persona.

Normalmente los individuos desean realizar actividades interesantes, sin embargo cada persona tiene su propia idea de lo que es interesante. Es probable que a una persona le resulte atractivo un trabajo desafiante, en el cual tenga que enfrentarse a una serie de problemas que necesitan una solución, en cambio a otras puede resultarles más emocionante trabajar en situaciones

más sencillas y sin tantas complicaciones, otras preferirían quizá no tener contacto directo con el público debido a una personalidad introversa o quizá dedicarse a realizar simplemente cálculos y registros.

Es precisamente aquí donde se establece la función del administrador, cuya principal tarea consiste en elaborar e implantar sistemas motivacionales (auxiliado por el departamento de personal, si existe), entendiendo como sistema motivacional al conjunto de factores tales como incentivos de tipo monetario o no monetario, concursos, etc.

El trabajo en sí es una consideración de extrema importancia en la motivación, pues históricamente el trabajo ha sido considerado como un proveedor de la oportunidad de tomar parte en la tarea de desarrollar y mantener al ser humano. Aquí influyen además valores naturales y las circunstancias bajo las cuales se desarrolla.

Se debe considerar además, que algunas personas realizan su trabajo, por el simple hecho de conservarlo, otros por obtener cierto ingreso para poder vivir, y otros más por lo que consideran que están obteniendo de él; de esta forma, el trabajo estaría en último término, relacionado con los objetivos personales del individuo. Para evitar este tipo de actitudes, es necesario que se apliquen los motivadores adecuados, para que las personas obtengan lo que realmente buscan y el trabajo se realice con agrado y de la mejor manera.

A continuación se citan algunos factores importantes a tomar en cuenta con relación a la motivación en el trabajo:

- La naturaleza general del trabajo, reto y uso que requiere de acuerdo al talento.
- Libertad para ejecutar el trabajo, y usar ideas personales.
- Oportunidades de progresar y desarrollarse.

- Reconocimientos de la realización del trabajo en forma directa sincera y oportuna.
- Incentivos de tipo económico.
- Algunas prestaciones superiores a las de ley.
- Apoyo en la obtención de créditos.
- Vales de despensa.

Así como todos aquéllos que le sean posibles a la empresa de acuerdo a sus características y recursos, encaminados a cubrir necesidades básicas.

Una clasificación que se da a los principales factores motivacionales en el trabajo es:

1.- Extrínsecos o higiénicos: Cuando se utiliza el dinero o algún bien para motivar al individuo.

2.- Intrínsecos: Cuando por medio del gusto por determinado trabajo y lo que éste proporciona por sí mismo, los individuos son motivados.

3.- Trascendentales: Cuando los individuos logran más por el solo hecho de lo que pueden obtener por los demás.

1.6 MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD

La motivación y la productividad son dos conceptos que tienen una estrecha relación en las organizaciones, y para poder comprender dicha relación, es importante mencionar algunos conceptos sobre productividad en la empresa, mismos que se ubicarán en los ya mencionados anteriormente sobre motivación.

En el ámbito empresarial, la productividad es vista desde dos puntos diferentes, que a pesar

de ello, llevan a un mismo fin:

a) Desde el punto de vista técnico: "Productividad es una relación entre los resultados logrados en un proceso versus los recursos empleados en obtenerlos; de esta forma se incrementará la productividad si:

- 1.- Logramos más resultados con los mismos recursos.
- 2.- Logramos los mismos resultados con menos recursos.
- 3.- Logramos más resultados empleando menos recursos." (12).

b) Desde el punto de vista humano, que es el que se analizará para efectos del personal del área de ventas: "La productividad es una actitud mental del individuo, que tiende a optimizar todo lo que hace (actividades, funciones, prestación de servicios); en otras palabras, una mentalidad de hacer las cosas como se deben hacer" (13).

Ambas definiciones manejan la importancia de utilizar materia prima o recursos humanos adecuados, tratando de que los medios empleados para la obtención final del bien o servicio sean los mejores, todo esto para poder cumplir con los objetivos pre-establecidos por la misma empresa o área en cuestión.

El grado de productividad podría medirse, en forma usual y sencilla con diversos parámetros tales como: utilidades, dinero que se tiene por concepto de ventas, nivel de vida que permite, etc. Pero no termina todo aquí, pues la productividad además de contar con aspectos cuantitativos, posee factores cualitativos lo que se ve reflejado en la relaciones que existen entre vendedores, gerentes y trabajadores en general, o dicho de otra forma en la creación y mantenimiento de un medio laboral que motive donde los individuos pueden encontrar razones personales para utilizar toda su energía en favor de la empresa, a través de las actividades que realiza y del servicio que

da al cliente.

Según J. Willard Marriot Jr., ejecutivo de Hoteles Marriot, un adecuado ambiente de trabajo se engloba en cuatro principales variables:

a) La primera es calidad de vida del trabajo en general, que manifiesta la gente con base en sus propios puntos de vista en donde se encuentran factores tales como: satisfacción en el trabajo, seguridad en el empleo, salario y prestaciones, oportunidades de ascenso, supervisión competente, ambiente de armonía.

b) Un segundo indicativo es la moral en general, de acuerdo a costumbres y cultura, que delimitan lo que está permitido y lo que no.

c) El tercer indicador de un ambiente de motivación, es un nivel de energía adecuado, predominando una sensación de tranquilidad individual y bienestar general.

d) El cuarto indicativo es la sensación de optimismo en todas aquellas áreas de la empresa, tomado en una convicción de que hay nuevas posibilidades de hacer las cosas de mejor manera.

Los indicadores mencionados por J. Willard Marriot, a pesar de ser inicialmente aplicados en sus propias empresas, aportan grandes y adecuadas opciones de motivación a otras empresas para lograr una mayor productividad.

Para finalizar es importante tener presente que los factores motivacionales que se elijan utilizar, dependerán siempre del tipo de empresa y de las necesidades detectadas en la misma, los cuales estarán íntimamente relacionados con el grado de productividad presente y futura.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

(1) Arias Galicia, Fernando

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

México, 1990, Ed. Trillas, p. 65.

(2) Terry y Franklin

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

(Tr. Alfonso Vasseur Walls)

México, 1987, Ed. CECSA, p. 374.

(3) IDEM

(4) IDEM

(5) IDEM

(6) IDEM

(7) IDEM

(8) Koontz y O'donnell

ADMINISTRACION

(Tr. Sarui Jaled de Allud /Alfredo Diaz Mata)

México, 1988, Ed. Mc Graw Hill, p. 530).

(9) Kasuga de Yamazaki, Hermelinda

CIRCULOS DE CALIDAD

México, 1991, Ed. Grad S. A. de C. V., p. 48.

(10) Kotler, Philip

MERCADOTECNIA

(Tr. José Manuel Salazar)

México. 1989, Ed. Prentice Hall, p. 4.

(11) IDEM, p. 5.

REFERENCIAS HEMEROGRAFICAS

(12) **REVISTA EXCELLENTIA**

Cornejo y Rosado, Miguel Angel

México, Junio 1994, Mensual, p. 23.

(13) **IDEM.**

CAPITULO II

PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONALES

2.1 INTRODUCCION A LAS TEORIAS MOTIVACIONALES

Antes de llevar a cabo un análisis profundo de las principales teorías motivacionales, es importante tener una visión general de las aportaciones hechas por algunos especialistas en el comportamiento humano, como los fueron: Elton Mayo y sus experimentos en la Western Electric Co. en Hawthorne, Douglas Mc Gregor y sus teorías X y Y, así como la definición de una teoría intermedia denominada Z y por último la principal aportación de Chris Argyris.

1.- ELTON MAYO

En 1924, la Cía. Western Electric comenzó a estudiar las condiciones de trabajo, como luminosidad, fatiga, ruido y otras, y su relación con la productividad; estos experimentos duraron tres años, en donde la productividad de los obreros era casi igual con las modificaciones hechas a las condiciones de trabajo, que en la situación normal.

Posteriormente en 1927, se seleccionó a un grupo de seis empleados para continuar dicho experimento, informándoles sobre su participación en un importante experimento, destinado a mejorar las condiciones de trabajo de todos los empleados de la fábrica. Los trasladaron a un local pequeño donde eran observados por una persona especial que registraba con la mayor meticulosidad todo lo que ahí sucedía, así como su salud física, averiguando además pormenores de su vida privada. Durante 18 meses se realizaron investigaciones cambiando la jornada de trabajo y descansos, dando a los obreros trabajo gratuito, lo cual produjo un incremento en la productividad.

Fue hasta 1928, cuando Elton Mayo comenzó con sus experimentos:

Experimento 1

Elton Mayo ordenó que todas las mejoras implantadas fueran anuales, a lo cual todos los investigadores pensaron que la productividad se reduciría, sucediendo lo contrario. El factor fundamental para explicar los resultados era de carácter psicológico y la productividad había aumentado debido a que se había persuadido a los obreros a colaborar y se les había convencido de la importancia del experimento. Posteriormente, ordenó que se interrogara a los empleados: ¿A qué atribuirían ellos las causas del aumento de la productividad? La mayoría de estos concluyó que ellos sentían una gran distinción al ser invitados a formar parte del experimento, además de que se había evitado la presencia de capataces que les infundían miedo y seguían prácticas muy desagradables.

Esto último sorprendió a Mayo, pues tenía informes de que en la industria se contaba con un magnífico sistema de supervisión, y fue así como tomó la decisión de llevar a cabo un segundo experimento entrevistando a más del 50% de los empleados, que para entonces eran alrededor de 40,000.

Experimento 2

Se inició entrevistando a más de 22,000 obreros, desarrollándose bajo la técnica con la forma de pregunta y respuesta, a lo cual los obreros hablaban y hablaban, con la libertad necesaria bajo un sello de secreto profesional.

Al terminar la investigación, se concluyó:

1) Que los estados de ánimo, sentimientos y factores subsecuentes ejercían en forma decisiva influencia en la productividad en donde frecuentemente el hombre presenta conductas ilógicas.

2) Según Mayo, los obreros no estaban en condiciones de detectar las causas de su descontento, y era solo por medio de la entrevista que se podía ayudarlos a determinarlas.

3) Se descubrió que la entrevista servía para curar, puesto que la gente se desahogaba hablando de sus problemas logrando calmar sus tensiones emocionales.

4) Otra conclusión fue que junto a los sentimientos había también actitudes grupales.

Experimento 3

En este caso Elton Mayo se dedicó a observar las variaciones de la productividad con relación a los incentivos y descubrió que:

1) Los obreros tenían poca repercusión sobre la producción.

2) Los obreros mantenían una estrecha relación y las relaciones formales de autoridad y de colaboración no son las que determinan la conducta, tampoco los incentivos económicos, sino que surgen de relaciones espontáneas o de amistad y compañerismo entre los miembros, independientemente de las relaciones formales establecidas. Y por lo tanto los obreros no están organizados, sino que constituyen grupos sociales con relaciones muy estrechas que van determinando la conducta individual y a la vez estableciendo normas y valores.

Mayo observó además en este experimento, que los mismos obreros atacaban a los que se salían de las pautas establecidas por medio del desprecio hacia los que trabajaban de más o de menos, y que no era la acción de los individuos la que hacía bajar la producción, sino la actitud del grupo social espontáneo.

Por último, Mayo en sus conclusiones finales, subraya la importancia de grupos formales e informales.

2.- DOUGLAS MC GREGOR

A pesar de ser considerado básicamente como uno de los pilares de la teoría moderna de administración, por sus importantes estudios sobre teorías de dirección, es sin duda uno de los principales psicólogos industriales, que aportó bases para poder comprender el comportamiento humano y así poder motivar al empleado adecuadamente.

Teoría "X"

Mc Gregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres postulados básicos para someter al hombre a la organización y poder de esta forma controlar su conducta:

a) La responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva es la gerencia.

b) Se debe seguir un proceso de encaminar esfuerzos, motivaciones, control de acciones y modificación de conductas de las personas, para ajustarlas a las necesidades de la organización.

c) Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes respecto a las necesidades organizativas. Hay que motivarlas, persuadirlas, recompensarlas, castigarlas y controlarlas, por tanto sus actividades deben ser dirigidas.

La teoría "X" sostiene que:

-- El hombre es indolente por naturaleza.

-- El hombre carece de ambición, le es desagradable la responsabilidad, prefiriendo que lo dirijan.

-- Es flojo y evita hacer esfuerzos.

-- Vé el trabajo como algo degradante.

- Es reacio al cambio por naturaleza.
- Para que trabaje es necesario amenazar y el pago nunca parece suficiente.
- Es crédulo y no muy listo.

Mc Gregor dice que si los supervisores piensan así, es lógico que su comportamiento con los subordinados se rija por estas ideas:

- 1.- Hay que dar a la gente trabajo fácil y organizado.
- 2.- Hay que controlar mucho al subordinado.
- 3.- Hay que establecer reglas firmemente sólidas bajo sistemas rutinarios.

Teoría "Y"

Fundamentalmente Mc Gregor se apoya en la teoría de Maslow, a lo cual dice textualmente: "Reconocemos, de bastante gana que un hombre que sufre una grave deficiencia dietética o esté enfermo, la insatisfacción de necesidades fisiológicas tiene consecuencias en la conducta. Lo mismo sucede, aunque no tan bien reconocido, con la insatisfacción de necesidades de más alto nivel en donde el hombre cuyas necesidades de seguridad, asociación, independencia o posición, se frustran, está tan enfermo como quien tiene raquitismo. Y su enfermedad tendrá consecuencia en su conducta. Nos equivocamos si atribuimos su pasividad resultante, su hostilidad, su rechazo a aceptar la responsabilidad a su naturaleza humana. Estas formas de conducta son síntomas de enfermedad o privación de sus necesidades sociales y de autorrealización" (1).

Debido a las razones anteriormente expuestas, Mc Gregor sostiene que es indispensable que se busquen nuevos fundamentos que sostengan la ideología de los supervisores, para que sus actitudes sean más congruentes con la naturaleza y necesidades humanas.

Los principales fundamentos de la Teoría "Y" son:

- El trabajador gusta del esfuerzo físico y mental.
- Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
- El trabajador es capaz de autocontrolarse y automotivarse cuando se lo propone.
- El trabajo le produce satisfacción.
- El compromiso con los objetivos está en razón directa a las recompensas.
- El trabajador es responsable.
- El trabajador cuenta con la suficiente capacidad para imaginar, crear e ingeniar.
- Actualmente sólo se está aprovechando una parte mínima de la capacidad de los trabajadores.

Mc Gregor sostiene que la Teoría "Y" es, fundamentalmente un proceso que crea ambientes organizacionales adecuados, que permiten dar la oportunidad a que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas y objetivos de la empresa.

3.- TEORÍA "Z"

Bajo los conceptos de las teorías "X" y "Y", y con el fin de encontrar un justo equilibrio entre ambas teorías, se crea la teoría denominada "Z"; desarrollada por Strauss y Saleles, y tiene los siguientes supuestos:

- "La gente desea sentirse importante.
- Desea ser informada.
- Pertenecer a grupos.
- Que se les reconozcan sus méritos" (2).

Teniendo sus principales fundamentos en:

- 1.- Se deben reconocer los trabajos bien hechos.
- 2.- Mantener informados a los subordinados del por qué de las órdenes que reciben.
- 3.- Estimular el ego del subordinado, para hacerlo sentir importante.
- 4.- Se debe establecer un espíritu de gran familia.
- 5.- Se deben vender ideas.
- 6.- Pagar buenos salarios y garantizar así el nivel adecuado de vida.
- 7.- Centralizar las grandes decisiones.
- 8.- La alta dirección debe estar en manos de grandes hombres. que cuenten con la capacidad adecuada.

Es importante observar que los supuestos de esta teoría no han sido cambiados del todo respecto a las anteriores. sino que se les ha agregado un componente social del cual carecían, teniendo ahora como tarea fundamental vender ideas, lo cual significa que el jefe es el que cuenta con la capacidad de pensar, y los subordinados deben ejecutar lo que éste concluya, teniendo mejores resultados si se logra que el empleado acepte la orden como algo valioso, lo que lo hará sentirse motivado. El jefe no debe empujar a sus subordinados, como en la teoría "X" se supone ahora debe jalarlos hacia su lado.

4.- WILLIAM OUCHI

Ouchi por su parte, hizo un análisis comparativo de los diferentes estilos de dirección, en donde detectó que existían notorias diferencias fundamentales en la estructuración de las organizaciones, condiciones laborales y métodos de capacitación por parte de las empresas para la

formación del personal.

Desde un principio admite que un ser humano es diferente de los demás, por lo que un trato masivo y rígido obstruye el desarrollo.

William Ouchi denomina a su teoría: "La Teoría Z", y le da un enfoque muy particular, a diferencia de Strauss y Saleles y cuatro de sus principales postulados son:

a) Cultivar el talento de los individuos. Para que cada uno de los trabajadores pueda desarrollar su potencial creativo, es necesaria una preparación constante y adiestramiento para un mejor desempeño de su trabajo.

b) Crear estructuras adecuadas, en donde el sistema organizacional deberá ser flexible y que el personal pueda planear la carrera de su trabajo de por vida.

c) Crear incentivos para poder ver en el trabajo una gran fuente de satisfacciones, no sólo de necesidades básicas, sino también de las de seguridad, pertenencia, sociales y de autorrealización.

d) Crear conceptos filosóficos de la administración, que abarque el aspecto espiritual del trabajo u objetivos de orden superior.

En este estudio, y durante su viaje a Japón, William Ouchi plantea el fundamento que sirve de base a la calidad y a la productividad, está en el espíritu que mueve a la organización, y se requiere que ésta esté totalmente integrada buscando objetivos comunes, a través de una estructura adecuada. Se busca el cumplimiento a base de motivación y compromiso, no a través del castigo o del temor. La búsqueda de logros y recompensas es en equipo, lo que crea un sentimiento de interdependencia y corresponsabilidad, disminuyendo los intereses personales y el no destacar individualmente.

En conclusión, se puede apreciar que la motivación y actitud hacia el trabajo, parte no sólo

de la necesidad material del hombre, sino que es importante entender el aspecto espiritual. La concordancia entre estas necesidades y las metas empresariales, crearán un comportamiento motivado entre los integrantes de una organización. Por tanto, la dirección de la empresa debe desarrollar la habilidad de manejar la conducta motivada, poniendo metas medibles y alcanzables, pero que definitivamente representen un reto, y produzcan satisfacción al alcanzarlas.

5.- CHRIS ARGYRIS

En su libro *Personality and Organization*, señala que existe una incongruencia básica entre las características de las organizaciones tradicionales y las características de una persona adulta, madura emocionalmente; y dice que el ser humano en la cultura occidental tiende, a medida que crece a:

- Evolucionar de estados de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- Desarrollarse de estados de dependencia a estados de relativa independencia.
- Adquirir diversas formas diferentes de conducta, a medida que va acumulando años.
- Tener profundos intereses en contraste a edades tempranas.
- Considerar perspectivas mayores de tiempo.
- Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, cuando de niño eran de subordinación.
- Desarrollar una conciencia y control de sí mismo.

En cambio, dice este autor "Las organizaciones de trabajo resultan incongruentes con estas características saludables de la persona, pues requieren que sus miembros se comporten en una forma inmadura, de acuerdo a las normas de administración tradicional, el ambiente de las empresas

demandan, que las personas que laboran ahí:

- 1.- Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- 2.- Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- 3.- Tengan una perspectiva muy corta de tiempo.
- 4.- Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales.
- 5.- Rindan un determinado nivel, bajo condiciones que conducen a "desajustes psicológicos"

(3).

Se puede concluir, que esta teoría manejada por Chris Argyris sugiere un cambio en el sistema tradicional de la administración con que operan las empresas, para poder así lograr primeramente, una automotivación del trabajador a realizar las actividades que le corresponden, y posteriormente, poder hacer uso de motivadores externos al individuo.

2.2 TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

Una de las teorías de motivación que se menciona con mayor frecuencia es la de Maslow, quien considera que las necesidades humanas dan forma a una jerarquía, que comienza en orden ascendente y van desde necesidades inferiores como las fisiológicas (las cuales de acuerdo a esta teoría son las más importantes de todas, pues aquellos seres humanos a quienes les falta todo de forma extrema, están motivados casi exclusivamente por necesidades fisiológicas más que de cualquier otro tipo), hasta necesidades superiores, y concluyó que cuando un conjunto de necesidades han sido satisfechas, cesa de ser una motivación, y surgen inmediatamente otras necesidades superiores, y una vez que éstas también han sido cubiertas, van surgiendo otras y así

sucesivamente.

Las necesidades humanas básicas que identifica Abraham Maslow en orden ascendente de importancia son las siguientes:

1) Necesidades fisiológicas: Son necesidades básicas del mantenimiento de la vida humana, alimento, agua, vestido, habitación y sueño. Maslow asumió la posición de que hasta que son satisfechas estas necesidades, en el grado necesario para mantener la vida, entonces se puede motivar a las personas con la satisfacción de otras necesidades.

2) Necesidades de seguridad: Son necesidades de sentirse libre de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, la propiedad, abrigo o habitación.

3) Necesidades de afiliación o de aceptación: Dado que las personas son seres sociales por naturaleza, necesitan identificarse, adaptarse o ser aceptadas por otros.

4) Necesidades de estima: Según Maslow, una vez que las personas comienzan a satisfacer sus necesidades de pertenencia, tienden a querer estimarse a sí mismas, y a que otras personas los estimen. Este tipo de necesidades, producen satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.

5) Necesidades de autorrealización: Maslow consideró, que ésta era la necesidad de superior jerarquía, pues el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse; de maximizar su propio potencial, y lograr lo que más anhela para sí mismo, era el objetivo mayor a alcanzar (Fig. 2.1).

Es importante considerar, que "Las necesidades que se pretenden satisfacer, dependerán de la personalidad, deseos e impulsos de las personas" (4).

A pesar de tener como principal crítica el hecho de no considerar a la cultura y la fuerza que

ejerce la sociedad en la forma de satisfacer las necesidades, es y seguirá siendo uno de los mejores modelos y más conocidos y usados para tratar de comprender el comportamiento humano y aplicar la motivación correcta.

-- JERARQUIA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

(Fig. 2.1)



2.3 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MC CLELLAND

Esta teoría ha contribuido a comprender la motivación identificando tres tipos de motivadores básicos: necesidades de poder, necesidades de afiliación y necesidades de logro. Los tres impulsos mencionados (poder, afiliación y logro), son de especial importancia para la administración, puesto que se les debe reconocer para lograr que en una empresa organizada y sus respectivos departamentos, se encuentren localizados grupos de personas que trabajen juntas para lograr objetivos y metas, la necesidad de logro se convierte en un factor primordial.

Los tres tipos de necesidades básicas que identificó Mc Clelland son:

1.- Necesidades de poder: Son las que poseen personas que piensan constantemente en la influencia y control que tienen sobre otros, y cómo pueden utilizar esa influencia para cambiar comportamientos, obtener mayor autoridad y status, y dominar en la toma de decisiones; son personas que tienen gran necesidad de poder, y ven satisfecha dicha necesidad al manipular y controlar a otros.

Diversos estudios han comprobado que: " Los altos gerentes y en especial presidentes de organizaciones están fuertemente motivados por la necesidad de poder" (5); aunque no hay que descartar que existen personas que tienen este enorme deseo de poder, y que sin importar el nivel en el que se encuentren, siempre aspirarán a la mayor obtención de éste.

2.- Necesidades de afiliación: Este tipo de necesidades son características de personas que desean crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en una organización. Tienen una gran necesidad de afiliación, y por lo general son personas sensibles, tratan de ser agradables y apoyan ideas buscando así puestos con un entorno social agradable que los conduzca a la interacción personal.

3.- Necesidades de logro: Es típico de personas que piensan constantemente como pueden mejorar su trabajo, y se preguntan como podrían lograr algo valioso, obteniendo gran satisfacción al esforzarse por hacer un buen trabajo. Este tipo de personas no piensan solamente en los objetivos que pretenden alcanzar, sino también en los obstáculos que pueden encontrar y en la forma de superarlos, así como los sentimientos que tendrán al triunfar o fracasar. (Fig. 2.2)

Por lo tanto, esta teoría, de forma muy similar a la expone Abraham Maslow, trata de explicar la conducta de los individuos inmersos en un grupo y la influencia que éste tiene en ellos, determinando muchas veces la forma de actuar.

TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MC CLELLAND (Fig. 2.2)

<u>Necesidades de poder</u>	<u>Necesidades de afiliación</u>	<u>Necesidades de logro</u>
Piensan en: – La influencia y control que ejercen sobre otros. – Obtener mayor autoridad y status. – Manipular a otros.	Desean: – Crear relaciones cálidas, amistosas y personales. – Son sensibles. – Tratan de ser agradables.	Piensan en: – Mejorar su trabajo. – Obtienen satisfacción al esforzarse. – Superan obstáculos.

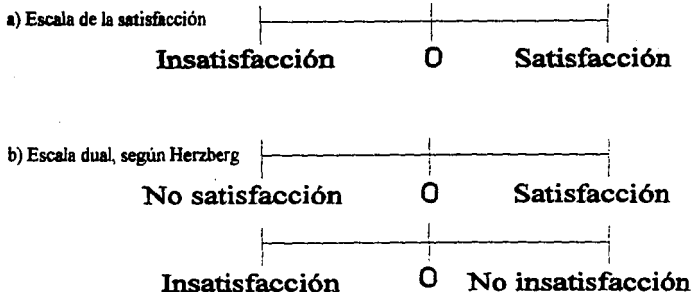
2.4 TEORIA DUAL DE HERZBERG

La teoría de Herzberg, se basó en diversas investigaciones que se conocieron como: Motivaciones y factores higiénicos; pues sostiene que factores intrínsecos o pertenecientes al puesto: iniciativa, creatividad, responsabilidad, etc.; motivan favorablemente al personal cuando están presentes; es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no les causa insatisfacción alguna. Por otro lado, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto como: limpieza en el lugar de trabajo, relaciones de trabajo, relaciones laborales adecuadas, etc. están ausentes.

Herzberg dice: "Es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la

insatisfacción, apunta que por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también Teoría Dual" (6)

A continuación se presenta gráficamente dicho pensamiento:



Una implicación directa e inmediata de la teoría de Herzberg se refiere a que las personas que tienen prestaciones de tipo social (eventos deportivos, fiestas de Navidad, fin de año y fechas especiales) y el modelo de supervisión basado en las relaciones humanas tienden a obtener un grado de no insatisfacción en el trabajo, además si esto es enfatizado por las empresas, así como la labor que desempeñan las comisiones mixtas de higiene y seguridad en las organizaciones se tiende solamente a evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción, y para poder llegar a ella se requerirá de buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, darles mayor oportunidad de aportar ideas y llevar a cabo iniciativas, etc.

En seguida se muestran algunos otros factores de higiene y motivación, usualmente empleados en las empresas. (Fig. 2.3); en donde se especifican de manera general los principales factores para cada uno de los conceptos. (7).

FACTORES DE HIGIENE	FACTORES DE MOTIVACION
<ul style="list-style-type: none"> -- Dinero y compensación -- Vida personal -- Condiciones de trabajo -- Relaciones de trabajo -- Status -- Seguridad en el trabajo -- Política y administración de la compañía -- Calidad de supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Un trabajo en sí reiterador -- Responsabilidad aumentada -- Oportunidades de avanzar -- Reconocimiento de la administración de un buen trabajo.

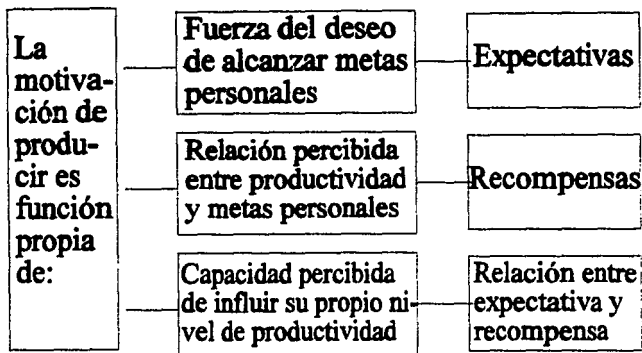
2.5 TEORIA DE LA VALENCIA - EXPECTATIVA DE VROOM

Para Vroom el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo (8) y son:

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

Según Vroom, estos tres factores son los que determinan la motivación del individuo, para llevar a cabo adecuadamente sus actividades en determinado momento. (Fig. 2.4)

TEORIA DE LA VALENCIA-EXPECTATIVA DE VROOM (Fig. 2.4)



Para Vroom cada individuo tiene preferencias por determinado resultado final, al que denomina valencia. Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinados resultados finales, mientras que una valencia negativa implica un deseo de huir de determinados resultados finales. Los resultados del primer nivel presentan una valencia en función de su relación percibida con los resultados finales esperados. Vroom afirma que el deseo del individuo (valencia) para obtener determinado resultado, es determinado por la suma de valencias y expectativas (percepción de acción y resultado en forma subjetiva).

La teoría de Vroom puede plantearse de la siguiente forma:

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

En donde la fuerza es la potencia de la motivación de una persona, valencia es la intensidad

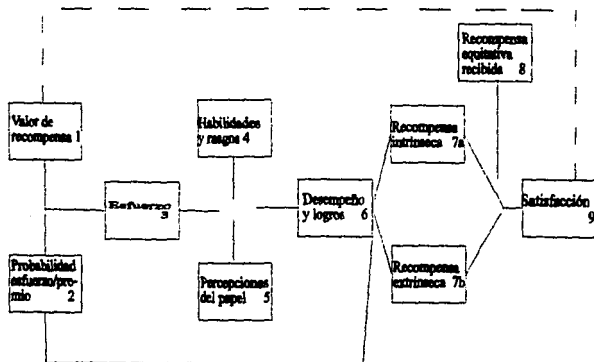
de la preferencia individual respecto a un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción específica conduzca a un resultado deseado.

2.6 MODELO DE EXPECTATIVA DE PORTER Y LAWLER

Un modelo de motivación expectativa un poco más complejo y amplio, es el que formularon Porter y Lawler, el cual incorpora las relaciones entre percepción, esfuerzo, recompensa y satisfacción (motivación).

Este modelo ha sido aplicado en su estudio en forma primordial a administradores, y puede resumirse de la siguiente manera:

MODELO DE EXPECTATIVA MOTIVACIONAL DE PORTER Y LAWLER (Fig. 2.5)



En donde el esfuerzo individual de un empleado (3) depende del valor de la recompensa esperada (1) y de la percepción del esfuerzo involucrado en el desempeño y obtención de la

recompensa (2). Entonces el desempeño (6) se convierte en el resultado de un esfuerzo (3), en las habilidades y rasgos de la persona (4) y en una percepción exacta del papel (5). El nivel de desempeño produce bien sea recompensas o premios intrínsecos tales como aumento en la autoestimación o un sentido de logro (7a) o recompensas extrínsecas tales como un aumento de salario, promoción o elogios por parte del gerente del área o de la misma empresa (7b). Todo empleado tiene una idea personal respecto a lo equitativo del total de las recompensas extrínsecas e intrínsecas recibidas (7a y 7b). Esto dará como resultado la satisfacción del empleado o la motivación (9) e influirá en forma positiva o negativa en los valores personales futuros de ciertos tipos de recompensas (9-1, línea punteada). (9).

El modelo de motivación de Porter y Lawler aunque es más complejo que otras teorías de motivación, es casi con seguridad una imagen adecuada del sistema de motivación. Para un buen administrador, esto significa que la motivación es un asunto un tanto complejo, que no se basa simplemente en una relación de causa y efecto. Significa también que se deben evaluar en forma cuidadosa las estructuras de las recompensas y que a través de una planeación adecuada, así como el uso de una administración por objetivos, definiendo claramente las obligaciones y responsabilidades; es conveniente integrar los sistemas de esfuerzos, desempeño, recompensas, premios y sobre todo los de satisfacción, a un sistema total de administración en las empresas, pudiendo implantarse por áreas encaminado en forma integral a la empresa.

2.7 TEORIA OPERANTE DE SKINNER

Skinner afirma que "Los empleados pueden ser motivados por un ambiente de trabajo

propiedades diseñadas y por alabanzas respecto al desempeño deseado" (10). La principal tesis que presenta Skinner, es que la suma del ambiente externo, determina el comportamiento exacto que muestran los individuos, no las necesidades, carencias o deseos.

Según Skinner, un reforzador positivo, es una recompensa o estímulo que fortalece la probabilidad de una respuesta deseada que a su vez conduce a una consecuencia positiva (para el gerente y para los subordinados), y tiende a repetirse. Las respuestas que conducen a consecuencias negativas, tienden a no ser repetidas por los individuos. Esto se describe en la figura (2.6).

TEORIA OPERANTE DE SKINNER (Fig. 2.6)

Estímulo — Respuesta deseada — Consecuencias positivas — Comportamiento deseable repetido. (Refuerzos positivos)

Puesto que la mayoría de los grupos valúan las consecuencias positivas, la principal función de un buen gerente debe ser el seleccionar reforzadores poderosos que puedan establecer, fortalecer y perpetuar el comportamiento deseado. Las asignaciones de trabajo interesante, salarios equitativos, promociones, participación en la toma de decisiones, y muchos otros reforzadores pueden ser utilizados para lograr los resultados deseados.

Por otro lado, una de las principales razones de que tanto gerentes como empleados no estén muy motivados en el puesto, es que no perciben la relación entre su desempeño personal y el dinero que se les paga, razones que hay que considerar para así poder emplear los motivadores adecuados;

siendo ésta una de las principales aportaciones de Skinner.

2.8 TEORIA DE CAMPO DE KURT LEWIN

Es posible que la teoría de Lewin sea una de las explicaciones más claras de cómo dependen las motivaciones del clima de la organización, y de por qué se les debe considerar como un elemento del sistema. Esta teoría parte de su fórmula sobre la conducta humana:

$$B = (P, E)$$

En donde la conducta humana está representada por B, que es una función de la persona P y su medio ambiente E. Dicho de otra forma, para poder comprender la conducta humana, en un determinado momento, se requiere saber algo acerca de la persona, así como de su medio ambiente en ese momento, colocando en el contexto de la motivación dichos factores, lo cual significa que las personas tienen motivaciones distintas en tiempos distintos, y que el poder que tienen para motivar a las personas depende del clima en que el individuo opera.

La teoría de campo de Kurt Lewin, se deriva del concepto de un campo magnético, es decir, contempla a los seres humanos como entes que operan en un campo de diversas fuerzas, y que se puede pensar en la conducta humana como en un producto de las fuerzas de este campo.

Con relación a lo anterior, se considera que las personas operan en un campo de fuerzas restrictivas (fatiga, normas del grupo de trabajo, superación inefectiva, etc.) y fuerzas impulsoras o de impulsos (trabajo agradable, supervisión efectiva, recompensas). (Fig. 2.7).

TEORIA DE CAMPO DE KURT LEWIN (Fig. 2.7)



Por tanto, la conducta real depende de la potencia de las fuerzas opuestas, por ello, existen fuerzas que tienden a limitar la productividad, y fuerzas que tienden a motivar a las personas a ser productivas.

Desde el punto de vista administrativo, se puede mejorar el esfuerzo productivo ya sea reduciendo las fuerzas restrictivas o fortaleciendo las fuerzas de impulso. Esto dependerá siempre del tipo de organismo en el que se pretenda hacer uso de este tipo de teoría.

2.9 TEORIA DE ARCH PATTON

La mayor parte de las investigaciones sobre motivación se han llevado a cabo con el estudio de niveles organizacionales no administrativos, aunque algunos como Porter y Lawler y McClelland han incluido a niveles superiores y administradores.

Si bien es cierto que todas las personas, en todos los niveles tienen diversas características y que les pueden ser aplicados distintos tipos de motivadores, también es cierto que el hecho de utilizar los motivadores adecuados cambiarán mucho de una persona a otra, así como el nivel en que se encuentre y las circunstancias particulares que la rodeen.

Uno de los expertos en el área de la motivación es Patton, quien ha identificado todos aquellos motivadores que creyó eran de importancia especial en el caso de ejecutivos, y son los siguientes: (11).

1.- El desafío que brinda el trabajo: Si este ha de maximizarse, la persona debe conocer el propósito y alcance de la responsabilidad de su trabajo, autoridad, y qué se espera de ella y debe tener fe en lo que hace.

2.- Categoría: Es un motivador de años recientes, pues incluye títulos, promociones y símbolos, tales como: tamaño de la oficina, auto de la compañía, afiliación a un club, etc.

3.- La urgencia por lograr el liderazgo: Aunque es difícil distinguir entre el deseo de poder, y el deseo de ser líder, se pretende ser la cabeza de un grupo de compañeros.

4.- La competencia: Es un factor motivador importante, que está presente en muchos aspectos de la vida misma.

5.- El temor: Este adopta muchas formas, incluyendo el temor al error, a la pérdida del trabajo, reducción de bonificaciones o simplemente el temor a fracasar.

6.- El dinero: Aunque se le coloca en el último lugar, el dinero es uno de los principales incentivos con que cuenta el director, puesto que su uso es tan amplio, que puede traducirse en lo que el poseedor desea.

Una descripción de los principales motivadores según Arch Patton, la encontramos en la

Figura 2.8.

TEORIA DE ARCH PATTON (Fig. 2.8)

PRINCIPALES MOTIVADORES DE TIPO ADMINISTRATIVO

- Los retos que se encuentran en el trabajo mismo
- La posición o status
- La urgencia por lograr un liderazgo
- El impulso que ejerce la competencia en los individuos
- El temor
- El dinero

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Hernández y Rodríguez, Sergio

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

México, 1991, Ed. Interamericana, p. 261.

- (2) Arias Galicia, Fernando

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

México, 1990, Ed. Trillas, p. 127.

- (3) IDEM, p. 130.

- (4) Koontz y O'donnell

ADMINISTRACION

(Tr. Sarui Jaled de Allud / Alfredo Diaz Mata)

México, 1988, Ed. Mc Graw Hill, p. 535.

- (5) Terry y Franklin

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

(Tr. Alfonso Vasseur Walls)

México, 1987, Ed. CECSA, p. 382.

(6) Arias Galicia, Fernando

Op. Cit., p. 73.

(7) Terry y Franklin

Op. Cit., p.384.

(8) Chiavenato, Adalberto

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

México, 1992, Ed. Mc Graw Hill, p. 69.

(9) Terry y Franklin

Op. Cit., p. 395.

(10) IDEM, p. 387.

(11) Koontz Harold y O'donnell Cyril

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA

(Tr. Jaime González Araiza)

México, 1976, Ed. Mc Graw Hill, p. 530.

CAPITULO III

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION AL PERSONAL

EN LA EMPRESA

3.1 LA MOTIVACION EN LA EMPRESA

Para poder entender la importancia que tiene la motivación al personal en la empresa, es necesario determinar aunque brevemente el concepto y tipos de empresas existentes, puesto que un estudio más profundo desviaría del tema central.

3.1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

La empresa según Isaac Guzmán Valdivia, es definida como: "Una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano, en el que la propia empresa actúa "(1).

Otro importante autor, Agustín Reyes Ponce, dice que: "La empresa está integrada por diversos factores:

- A) Bienes materiales
- B) Hombres
- C) Sistemas

Y agrega que ésta puede ser estudiada en los siguientes aspectos:

- A) Económico
- B) Jurídico
- C) Administrativo
- D) Sociológico
- E) De conjunto" (2).

Un concepto más manejado por Alejandro Garrido sobre la empresa es: "Una unidad económica y social, en la cual el capital, el trabajo y la administración, se coordinan para realizar una producción o servicio, socialmente útil, de acuerdo a las exigencias del bien común" (3).

Como se puede observar, Alejandro Garrido y Guzmán Valdivia tienen una concepción bastante similar sobre lo que es una empresa, a lo que podríamos concluir que: una empresa es una unidad productiva o de servicios, que se encuentra constituida por recursos tanto materiales, técnicos como humanos, los cuales deben estar coordinados para lograr así por medio de la administración objetivos preestablecidos.

3.1.2 CLASIFICACION DE LA EMPRESA

Existen diversos autores que tratan de clasificar a la empresa, pero a continuación se muestra un listado proporcionado por José Antonio Fernández Arena (4), sobre la clasificación hecha por Nacional Financiera, S. A.:

1.- Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales:

- Energía eléctrica
- Petróleo
- Gas
- Carbón
- Extracción de minerales metálicos
- Extracción de minerales de productos químicos
- Extracción de madera

-- Ganadería

-- Pesca

2.- Industrias de producción inmediata que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias:

-- Productos de petróleo

-- Productos de carbón

-- Hierro y acero

-- Productos químicos

-- Papel y productos de papel

-- Material de construcción

-- Textiles

3.- Servicios necesarios para el desarrollo industrial:

-- Transportes

-- Comunicaciones

-- Depósitos y almacenes

-- Obras públicas

-- Bancos y otras instituciones financieras

-- Otros servicios

4.- Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales:

-- Productos alimenticios

-- Bebidas

-- Tabaco

- Calzado y prendas de vestir
- Muebles y accesorios
- Madera y corcho
- Productos de caucho
- Productos minerales no metálicos
- Productos metálicos
- Maquinaria
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Equipo de transporte
- Industrias manufactureras diversas

Otro listado que puede simplificar la clasificación de las empresas es el siguiente:

1.- Productos (empresas de bienes o servicios de consumo final):

- Productos alimenticios
- Bebidas
- Tabaco
- Prendas de vestir y calzado
- Vivienda
- Muebles y accesorios
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Combustibles y energía
- Otros artículos de consumo

2.- Servicio

- Comunicaciones
- Transporte
- Depósitos y almacenes
- Bancos y otras instituciones financieras
- Comercio
- Gobierno
- Otros servicios

3.- Energía (empresas de bienes o servicio de consumo industrial):

- Eléctrica
- Petróleo y gas
- Carbón

4.- Materias primas orgánicas:

- Agricultura
- Ganadería
- Pesca
- Silvicultura

5.- Materias primas inorgánicas:

- Hierro y acero
- Minerales no metálicos
- Minerales

6.- Materiales en proceso de transformación y materiales terminados:

- Hierro y acero

- Productos químicos
- Papel y productos de papel
- Materiales para la construcción
- Textiles
- Productos metálicos
- Maquinaria y sus refacciones
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Equipo de transporte
- Otros materiales

7.- Servicios:

- Comunicaiones y transportes
- Depósitos y otras instituciones financieras
- Comercio
- Gobierno
- Otros servicios

Otros criterios de clasificación de la empresa, los pueden proporcionar el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado, etc.

Según algunos de los criterios mencionados, se pueden considerar 4 dimensiones:

- a) Grande: Tiene las máximas características en su grupo, y cuenta con más de 250 trabajadores.
- b) Mediana: Es la empresa en proporción de crecimiento, habiendo superado notablemente

la etapa de pequeña empresa, pero sin contar aún con las características de una grande, y cuenta hasta con 250 personas.

c) Pequeña: Es de iniciativa modesta en magnitud, cuenta con pocas capacidades y recursos y cuenta hasta con 100 empleados.

d) Micro-empresa: Es principalmente de tipo familiar, y cuenta con un máximo de 15 trabajadores.

Una vez expuestas las clasificaciones de las empresas, se está en posibilidades de determinar la importancia que puede tener la motivación en ésta.

Es muy común escuchar en las organizaciones, frases tales como: ¡Hay que motivar más al personal para que trabaje más y mejor!, y esto frecuentemente toma un matiz manipulatorio, al ver al personal como individuos fáciles de manejar, y generalmente este término es empleado como sinónimo de inducción a la realización de determinadas actitudes. Pero para facilitar las cosas, se puede destacar la motivación en la empresa, pero hablando ahora del trabajo que se realiza en la empresa, como un factor hacia el cual tiende a dirigirse la conducta y no a manipularse. Es decir, se trata de convertir el trabajo en un fin aunque cabe mencionar que para muchas personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Es por esto que la motivación en la empresa es uno de los elementos que es necesario tomar en cuenta en todas las actividades que realiza, como se describe a continuación:

El individuo cuenta con un carácter propio que incluye instintos, imaginación, raciocinio, actitudes, emociones y necesidades. La sociedad da los valores, normas y costumbres. La organización proporciona sistemas, procedimientos, políticas, tecnología y burocracia. Los objetivos que se pretenden lograr son tanto del individuo como de la propia empresa. Lo cual

conducirá a obtener un éxito (premio) o un fracaso (castigo). Manteniéndose siempre en todos estos aspectos un esfuerzo constante. Es decir, el esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la organización, que está en función de los objetivos individuales y de la empresa y puede conducir a premios o castigos que afectarán los esfuerzos futuros a través de la motivación.

Las empresas utilizan diversos medios de recompensas o sanciones para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros, tratando así de que aprendan cuales son los tipos de actuación dentro de la empresa a fin de deshacer los que son inadecuados. Desde luego, los que se consideran adecuados, contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Retomando el tema del capítulo anterior sobre las teorías motivacionales, cabe mencionar que éstas son de uso práctico, adecuándose a las características particulares de cada empresa.

Esto se refiere a que toda empresa al contar con el elemento humano, básico para la realización de todas sus actividades debe tener presente el gran número de necesidades que éstos tendrán y que requerirán satisfacer, por tanto, toda empresa debe estar consiente de ello y tratar así de elaborar programas de motivación al personal adecuados a ellos y a la propia empresa.

Además se debe tomar en cuenta que alguien debe aplicar dichos programas de motivación a los empleados, y se sugiere que sean verdaderos líderes, a lo cual Miguel Angel Cornejo dice: "Un líder es aquella persona que conoce de motivación humana y sabe conducir a las personas. Es un individuo capaz de dirigir grupos con entusiasmo, carisma y fe en lo que realizan" (5). Además menciona algunos otros factores que contribuyen directamente en la motivación, como el medio ambiente de la empresa y el propio líder. Otro autor que hace mención al tema del liderazgo, es Idalberto Chiavenato: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida

a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (6).

La motivación en la empresa tiene además una estrecha relación con el clima o ambiente organizacional, en donde también tienen que ver, como se ha mencionado, los estilos de liderazgo y la práctica administrativa. Tanto los líderes como los administradores, quienes si son efectivos serán casi con certeza líderes, deberán responder a las motivaciones de los individuos si han de obtener un ambiente en el cual las personas estén dispuestas a desempeñar sus tareas con gusto. Del mismo modo pueden establecer un clima que despierte o reduzca la motivación.

Con base en lo anterior, se pueden encontrar empresas que cuentan con un alto nivel de energía positiva en la realización de sus actividades, e inclusive un sentido de satisfacción al llevar a cabo sus labores, así como también otras en las que predomina un sentido apagado de despreocupación o indiferencia por lo que se realiza.

La orientación hacia el servicio adecuado, es algo que la mayoría de las empresas desean en sus empleados y lo reconocen cuando lo ven, pero muy pocas tienen una clara idea de lo que lo origina. Es por ello que se hace necesario crear y mantener un medio que motive, donde los empleados puedan encontrar razones personales para realizar todas sus actividades con el mayor entusiasmo en beneficio del cliente y por tanto de la misma empresa.

Es posible que muchas empresas consideren los factores psicológicos implícitos en la motivación del empleado, como un misterio insondeable, pero como se ha venido analizando, podemos comprender que el ser humano es un ser complejo, pero comprensible, es decir, la gente consagra sus energías hasta el punto en que lo que hace le trae lo que desea, que bien puede ser psicológico: un sentimiento, un status o una experiencia; o puede ser material: el dinero se presenta

como una buena forma de convertirlo en el objeto que más se desee. De todas maneras, la tarea que tienen los gerentes en las empresas, es construir un medio ambiente motivante, el cual podría medirse por medio de encuestas entre empleados, dando así cuadros bastantes confiables del estado psicológico en que se encuentran.

En definitiva, los factores motivantes no existen en el vacío. Hasta los deseos e impulsos individuales están condicionados por necesidades fisiológicas o por necesidades inducidas naturalmente. Pero el clima organizacional en el que las personas operan agudiza o reduce también las cosas por las que están dispuestas a luchar. En ocasiones, un clima organizacional puede reprimir los motivos, en otros casos, puede darles vida.

La interacción entre la motivación y el clima organizacional en la empresa, no sólo fundamenta los aspectos de sistemas motivacionales, sino también hace hincapié en la forma en que la motivación depende de otros factores ya mencionados (liderazgo y prácticas administrativas), e influye sobre ellos.

Por tanto, lo que las empresas hagan para inducir el esfuerzo individual para el logro de los objetivos de la empresa, debe claramente tomar en consideración las diferencias entre personas, grupos, momentos y climas de organización.

A continuación y a manera de resumen se presentan los siguientes datos referentes al propio individuo y al medio organizacional en que se desempeña éste:

Primeramente se tiene que el individuo por el simple hecho de serlo cuenta con un carácter propio el cual incluye a los instintos, la imaginación, el raciocinio, los diferentes tipos de actitudes, las emociones y por supuesto las necesidades y deseos diversos propios de cada uno de acuerdo a las circunstancias en que se encuentran.

Por otro lado se tiene a la organización, la cual proporciona a dicho individuo sistemas, procedimientos, políticas, tecnología, medios y burocracia entre otros.

Estos dos aspectos deben necesariamente vincularse, para así tener un fin en común: el logro de los objetivos de la empresa, pero no sólo eso, sino también se debe aspirar al logro de los objetivos del individuo, lo cual trae como consecuencia una gama de objetivos compartidos, que si se logran conjugar, procurarán un ambiente de trabajo adecuado, positivo, en donde todos los involucrados realizan sus actividades con entusiasmo por contener éstas los medios para lograr sus propios objetivos.

Finalmente, para que ésto pueda darse es necesario hacer uso de los diversos tipos de incentivos, de los cuales se ha venido hablando, para obtener así la motivación adecuada a las necesidades manifiestas del personal con el que cuenta una empresa. Y es precisamente el administrador quien debe estar consiente de ello y procurarlo para que así el clima organizacional sea el que tome parte en la propia motivación del individuo.

3.2 BENEFICIOS QUE APORTA LA MOTIVACION AL PERSONAL

3.2.1 TIPOS DE INCENTIVOS

Al hablar de incentivos, interesa particularmente lo que éstos pueden producir; dicho de otra forma, el comportamiento de los individuos está orientado a una meta específica, para satisfacer una necesidad personal, de modo que si se pretende motivarlos es imprescindible averiguar lo que se desea obtener de su trabajo proporcionándoles los alicientes o incentivos que éstos requieren. Por

tanto, el proceso de motivación se puede plantear en términos de ecuaciones:

Necesidad

Deseo + Incentivos = Acción

Impulso

Del lado izquierdo de la ecuación aparece todo lo que el personal desea o requiere. Estos son los impulsos que originan y explican el comportamiento. Aunado a todo lo anterior está el incentivo. Si se ofrecen los incentivos adecuados, incentivos con todo el potencial necesario para satisfacer las necesidades del personal, se obtendrá la acción deseada. En otras palabras, si la organización logra crear un ambiente de trabajo en que se puedan brindar al empleado las oportunidades para satisfacer sus necesidades, ésto sin duda repercutirá en forma positiva en la motivación al empleado.

No obstante, lo que aparenta ser un proceso muy sencillo al escribir, no suele ser tan sencillo como parece al aplicarlo a la vida real. Aquí conviene hacer dos observaciones importantes:

a) Para el gerente, es un gran desafío conocer y comprender a su personal como individuos. Se puede hablar de las necesidades en términos generales, pero es importante que éste asocie las mismas con el individuo. La motivación es algo personal. Aquellos incentivos que agradan y se adaptan a un empleado, pueden repercutir con menor intensidad en otro individuo. Es necesario familiarizarse con las necesidades del personal en términos generales, pero es más importante aún conocer las necesidades específicas de cada empleado. Sólo teniendo una perspectiva completa de las necesidades del personal se le puede motivar como individuos.

El aspecto que se refiere a los incentivos en el proceso de motivación es el más importante para la organización y para el gerente. Las necesidades del personal, lo que cada empleado desea como individuo, ya están prácticamente determinadas. Estas forman parte intrínseca de las características y de la personalidad del individuo. Siendo así, no se puede hacer gran cosa para cambiar aquello que el personal desea. Como se dijo antes, lo importante es tratar de comprender al empleado.

b) Queda mucho por hacer para contribuir con el lado de la ecuación correspondiente al incentivo. Si se crea un ambiente favorable dentro de la empresa, si se diseñan adecuadamente las actividades, o si se adopta el enfoque adecuado respecto al liderazgo, siempre prevalecerán los incentivos necesarios dentro de la empresa, es decir, aquellos incentivos que brindan al empleado la oportunidad de satisfacer sus necesidades y que lo motivan para que desempeñe sus actividades al máximo.

A continuación se presentan algunas de las principales formas que toman los incentivos en las empresas:

1.- Dinero: El dinero es un incentivo en extremo complejo, que literalmente significa distintas cosas para diferentes personas. Para aquellos individuos que carecen de cualquier comodidad significa simplemente el proveerse de alimento, abrigo y ropa. Por el contrario, para aquellos que económicamente se encuentran en una posición mejor, significa una fuente de poder y prestigio. Debido a los diferentes significados que los individuos puedan dar al dinero, no puede suponerse que un aumento en dinero dará necesariamente como resultado una mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos de salarios que relacionan de modo directo los salarios con la producción, son esencialmente efectivos para estimularla, si se

elaboran estándares adecuados, y el sistema es administrado con eficiencia.

Además, la participación en las utilidades es efectiva como incentivo para una mayor productividad, y tiene efectos positivos sobre las actitudes del empleado. Se podría decir que el dinero tiene su poder motivador en el significado que los individuos ven en él, por tanto, puede significar lo que el poseedor desea.

2.- Seguridad: Se refiere a los distintos tipos de seguridad que el individuo necesita sentir: físico, psicológico y económico, lo cual varía de unos a otros, y puede servir como un importante incentivo que induce a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel satisfactorio de desempeño. Para otras personas, la seguridad puede proporcionar un sentido de libertad e independencia, que estimula a participar más plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la negociación. Está en posición de ser libre, de dirigir sus energías principalmente hacia las metas de la organización más que para alcanzar su seguridad personal.

3.- Afiliación: La necesidad de pertenecer a grupos, constituye una de las categorías de la jerarquía de necesidades de Maslow. En una organización, se puede considerar como afiliación la necesidad de unirse con otros en relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo. Las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de una organización, sirven para cubrir las necesidades que tienen las personas de interacción con otros sobre una base satisfactoria y de apoyo.

Es por ello que es necesario el uso de incentivos de afiliación, para colaborar, en todo lo posible con las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, en donde será más probable que haya mayor productividad y mayor satisfacción entre los empleados.

4.- Estima: Este tipo de incentivos generalmente implican prestigio y poder, y consisten en

oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización y para toda la sociedad, y en tener poder sobre personas y recursos. La importancia que suelen tener los incentivos en esta categoría, está muy influenciado por los distintos grupos de la organización y por la sociedad misma. En la organización suelen ser creadas oportunidades para que algunos grupos de empleados reciban recompensas que proporcionan estima, en tanto que otros grupo de empleados son menos favorecidos. En forma similar en la sociedad, algunos puestos se consideran con más prestigio que otros.

La autoridad ejercida sobre personas y recursos, es un fuerte incentivo para el individuo que siente una intensa necesidad de poder. Tales individuos se esfuerzan por alcanzar puestos de supervisión y gerenciales con el fin de satisfacer estas necesidades. Si bien es cierto que una estructura organizacional tiene un número limitado de puestos directivos, se pueden proporcionar otras oportunidades, para tomar parte en funciones directrices o de poder mediante la participación por medio de un buzón de sugerencias quizá o directamente con la participación en juntas, conferencias, comités, etc.

5.- Autorrealización: Estos incentivos incluyen la oportunidad de lograr una sensación de competencia ocupacional o logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo. El motivo de competencia ocupacional se revela en los adultos como un deseo de dominio del puesto y adelanto profesional. Su efectividad como incentivo requiere que se de al individuo libertad para desempeñar sus obligaciones según lo desee, sin una supervisión estricta, estrecha o restrictiva, y que se le dé la oportunidad de competir (7).

Por otro lado Idalberto Chiavenato maneja como incentivo: "A la gratificación tangible o

intangibles a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar), y una vez en ella, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir)" (8).

Y en lo que se refiere al sistema de incentivos, Miles afirma que "Este se refiere al sistema de recompensas, y que incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos por los cuales estos beneficios son distribuidos. Abarcan salarios, pensiones de jubilados, vacaciones y promociones a posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios). También algunas recompensas como garantía de seguridad en el cargo, transferencias laterales para posiciones más desafiantes o para posiciones que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional, y a varias formas de reconocimiento por servicios especiales. Finalmente el número de beneficios incluye la estructura de tareas y procesos, a medida que la organización puede y logra amenizar o ajustar aspectos del cargo en sí para aumentar su atracción intrínseca" (9).

Hermelinda Kasuga de Yamasaki, por su parte, ve a los sistemas de incentivos como elementos que ayudarán a engrandecer al individuo como persona, apoyando más su aspecto espiritual que material, a lo que dice, que las felicitaciones en público recibiendo aplausos y siendo reconocidos los logros de los trabajadores. los emociona y fomenta el espíritu de superación y propone como principales incentivos: (10)

A) HONORIFICOS

- Diplomas
- Medallas
- Bandas

- Cartelones
- Cuadro de fotografías
- Trofeos

B) EN ESPECIE

- Despensas
- Vales por objetos
- Camisetas, uniformes propios de la empresa
- Pasteles con sus nombres
- Radios, calculadoras
- Otros.

También menciona que se puede premiar con dinero, pero no es muy recomendable, pues es muy difícil determinar que tanto valor puede tener para cada individuo, además si se acostumbra a las personas a trabajar solamente por el dinero, se puede correr el riesgo de dejar a un lado otros valores que pueden motivar a los individuos.

Otro aspecto que es importante considerar, es que cada individuo requiere de incentivos muy particulares, por el simple hecho de serlo, y varían más aún de acuerdo al nivel que ocupan, así como por ejemplo, un nivel gerencial requerirá incentivos que cubran sus necesidades de logro o de poder, el personal profesional, científico y técnico, puede necesitar incentivos tales como reconocimientos, mayor status, etc.; y los obreros quizá el dinero, proporcionándoles mayor autoestima, mayor responsabilidad y participación.

Para poder proporcionar los incentivos adecuados, es necesario tomar en cuenta además de los factores ya mencionados, la cultura, tipo de organización y sobre todo el tipo de empleados con

que cuenta la empresa.

Podríamos decir que los incentivos no económicos en su mayoría, se deben aplicar de acuerdo a las necesidades de cada empleado, y los incentivos de tipo económico deben considerarse como aplicaciones en general.

Una última clasificación de los incentivos, consiste en dividirlos en dos grandes grupos:

Recompensas y Castigos:

1.- La recompensa da al empleado una satisfacción de logro y reconocimiento de su trabajo, bien administrada suele dar muy buenos resultados, ya que hace sentir al empleado la necesidad de superar los logros obtenidos. Por otra parte, una recompensa excesiva, podría resultar perjudicial, pues provoca en el individuo sentimientos de obtener recompensas sin realizar grandes esfuerzos, lo que le permite pensar que quizá no es necesario hacer gran cosa para obtenerlas, y podría hacerle perder el interés por ellas.

2.- El castigo puede considerarse como un incentivo de tipo negativo, y tiene por objeto corregir los medios que emplea el trabajador para satisfacer sus necesidades. Aunque no es el medio más recomendable, podría evitar que se repitieran actitudes negativas. Cabe mencionar que se puede tener el riesgo de ocasionar en el empleado algún tipo de conflicto o frustración con este tipo de incentivo, motivo por el cual se debe pensar bastante antes de emplearlo.

En conclusión, no existe un incentivo ideal, pues varían de una cultura a otra y de una empresa a otra, motivo por el cual es necesario hacer un minucioso análisis de todos los aspectos principales que las integran.

3.2.2 BENEFICIOS QUE APORTA LA MOTIVACION AL PERSONAL

El trabajo es para muchos una de las actividades fundamentales de la existencia humana. Es la actividad que permite a los hombres producir bienes y servicios indispensables y necesarios para la vida, así como integrarla al sistema de relaciones que constituye la sociedad. Mediante el trabajo eficiente y productivo, las sociedades van mejorando el nivel y la calidad de vida organizacional y social; y a través de él, los hombres encuentran satisfactores necesarios para la vida personal, familiar y social.

Dado el tiempo que las personas transcurren en su trabajo, se debe hacer conciencia de las implicaciones y consecuencias que tiene en sus vidas. La calidad de vida en el trabajo tiene repercusiones significativas en la calidad de vida emocional, y en el equilibrio socio-emocional y afectivo que pueden lograr o no los seres humanos.

Lo anterior es aplicable en cualquier tipo de relación laboral: grupos de profesionales, consultores, microempresa o grandes empresas.

Ciertamente la dinámica y las relaciones entre las personas serán diferentes en cada caso, pues cada una es única.

Todas aquellas organizaciones en donde se cumplen expectativas, compromisos y objetivos reciprocamente, son las que logran obtener mayores beneficios, y solamente se logra mediante la colaboración espontánea de sus miembros.

A fin de inducir a los empleados a trabajar eficientemente los directivos deben obtener ventajas de sus razones personales y del medio ambiente, para así lograr la cooperación y añadir a éstos algunos otros móviles. No puede existir una fuente de motivación única; se requiere de un

programa de motivación (un grupo coordinado de incentivos positivos disponibles para una aplicación selectiva, con el fin de lograr el mejor esfuerzo de los ejecutivos individuales). El programa no debe ser la única solución general a los problemas, ya que solo permite la utilización de algunos incentivos que motivarán al empleado a satisfacer sus necesidades de primera prioridad dentro del esquema permitido por la empresa, quedando aún otros aspectos por cubrir.

Un programa adecuado de motivación está basado en principios psicológicos y sociológicos, en prácticas de la empresa y en las convicciones acerca de los fines del hombre.

Algunos de los aspectos que se deben cubrir en las empresas en la elaboración de programas motivacionales, para obtener beneficios reales son:

1.- Satisfacción de necesidades: Partiendo de algunos esquemas establecidos como podrían ser los de Maslow o Mc Clelland, aplicando así los satisfactores adecuados.

2.- Descubrimiento de la capacidad de trabajo: Es evidente que las personas tienen grandes capacidades físicas y mentales, y muchas de las veces no son cubiertas ni por ellos mismos. Un buen programa de motivación ayudará a descubrir estos recursos.

3.- Realce de la imagen de la empresa: En ocasiones la empresa y sus objetivos concentrarán la atención del subordinado y tratarán de despertar su entusiasmo. Las personas tienden a preferir trabajar en cierta empresa de acuerdo a su categoría o a la visión agradable que de ella tienen, al ambiente de trabajo, a las oportunidades de adquirir mejores puestos, o al alto concepto que la sociedad tiene de ésta. Cualquiera de estas preferencias estimulará a los empleados hacia una mayor productividad, de aquí que toda ventaja que la empresa pueda ofrecer, debe ser tomada en cuenta por el programa de motivación.

4.- Dependencia en la adecuada selección y orientación al personal: No cabe duda que cuanto

mejor calificado y entrenado esté el subordinado, más productivo será su esfuerzo. Ningún programa de motivación puede llevarse a la práctica por sí mismo, necesita del papel primordial del líder quien será el encargado de dar cumplimiento al mismo. (11).

Una vez que se ha puesto en práctica, debe vigilarse que sea: Productivo al inducir a los trabajadores a que trabajen eficiente y efectivamente, y para que lo sigan haciendo así, competitivo, comprensible y flexible.

Con todo lo anterior, el principal beneficio que obtendrá la empresa, será la creación de un clima organizacional adecuado y en el cual los empleados se sentirán contentos de laborar, realizando sus actividades adecuadamente, con mayor precisión y con un reducido número de errores, logrando hacerlos más responsables, disciplinados y trayendo como consecuencia un incremento en la productividad y por tanto en las utilidades de la empresa.

Aunque los beneficios que un programa de motivación traerá a la empresa no se verán a corto plazo, deberá tomarse en cuenta que sí se verán pero a mediano y largo plazo.

Algunos de los resultados benéficos que puede obtener la empresa son:

- Espíritu de grupo
- Alta calidad en el trabajo
- Entusiasmo
- Resistencia a las frustraciones
- Mayor calidad en el servicio al cliente

3.3 CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE MOTIVACION AL PERSONAL

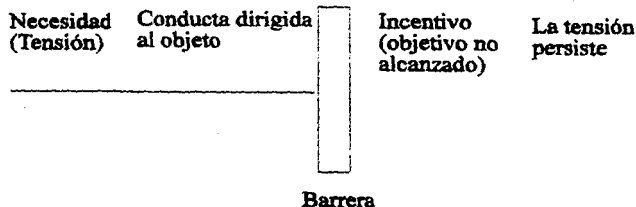
El proceso motivacional, como se ha indicado, requiere de la presencia de una necesidad y de la conducta que lo acompaña dirigida hacia un incentivo o meta que satisfaga esa necesidad.

Examinando eventos de la vida cotidiana, se puede confirmar el hecho de que no siempre es factible lograr la satisfacción de muchas necesidades, el individuo puede verse impedido de alcanzar una meta en particular, o puede tener objetivos en verdadero conflicto. Cualquiera que sea la situación, estos aspectos pueden tener al propio individuo en un real y crítico estado de inconformidad y tensión, que puede interferir con el desempeño de su puesto y con su habilidad para trabajar en armonía con quienes le rodean.

Los gerentes y supervisores deben comprender las fuerzas que forman la insatisfacción y la tensión en sus subordinados, de manera que puedan crear un ambiente de trabajo que se vea libre, en todo lo posible de estas condiciones.

La presencia de una barrera en el logro de un objetivo o meta, y de la satisfacción de una necesidad, crea una situación frustrante, con el resultado de que la tensión inicial en los individuos tiende a hacerse cada vez más fuerte. Esto se muestra en la figura 3.1

FIGURA 3.1



Cuando un individuo ve bloqueado el logro de sus objetivos por una barrera, se dice que está frustrado. Dichas barreras pueden ser tanto internas como externas; siendo algunos ejemplos de barreras externas: prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica y laboral; y algunas barreras internas podrían ser: los malos hábitos y la personalidad o actitud inadecuada para un trabajo en particular.

El Dr. Maier, renombrado psicólogo industrial, ha elaborado una teoría en la que se identifican adecuadamente los diferentes tipos de reacciones a las frustraciones (12):

a) **Agresión:** Un sujeto frustrado se encuentra ante un obstáculo y debiendo adoptar una solución al comprobar que no ha podido lograr su objetivo, toma una actitud de ataque verbal o físico con las personas que lo rodean.

b) **Regresión:** Es un retorno al pasado, queriendo de esa forma facilitar el estado de las cosas, rehuendo a problemas actuales y a sus posibles soluciones.

c) **Fijación:** Es la continuación de una tarea claramente ineficaz o defensa de una posición algo absurda, inconveniente con lo establecido.

d) **Resignación:** Es la apatía en el desempeño de actividades por aceptar como irremediable el estado de las cosas.

Por tanto, las principales consecuencias de la falta de motivación al personal en la empresa, reflejados en frustraciones, inconformidades o conflictos serán:

1) **Actuación inadecuada en el trabajo:** Un individuo que padezca cualquiera de los aspectos antes mencionados, efectuará un esfuerzo reducido, afectando tanto a la producción como a las demás áreas.

2) Accidentes y enfermedades de trabajo: Esto se debe tanto a la predisposición física como a la mental del individuo al trabajo, lo que se verá reflejado principalmente en un abandono o carencia de interés positivo.

3) Neurosis o enfermedades mentales: Son manifestaciones patológicas de las frustraciones siendo en muchos casos problemas bastante serios, como perturbaciones psíquicas tales como:

- Obsesiones
- Fobias
- Neurastenia
- Paranoia
- Estados maniaco - depresivos
- Esquizofrenia
- Demencia precoz.

4.- Fatiga: Entendiéndolo como la reducción a la habilidad para realizar un trabajo. Su concepto es limitado, pero encierra la consecuencia principal: imposibilidad de continuar, o baja en el ritmo de trabajo.

5) Huelgas: Quejas y frustraciones de diversa índole, pueden precipitar a estados de huelgas, poniendo como aparente principal motivo, factores monetarios, aunque muchas de las veces éstos son secundarios.

6) Faltas y cambios frecuentes de trabajo: Debido a un gran afán de trabajo, y carencia de objetivos, se pueden presentar constantes ausencias, o bien cambios frecuentes de trabajo.

7) Ansiedad: Es un término comúnmente usado para describir la respuesta de la persona que se siente en peligro. Cuando existe ansiedad, la fuente del peligro no puede ser identificada con

claridad, y por lo general, el individuo no está consiente de ello. Un ejemplo es la resistencia al cambio.

La ansiedad, como resultado da posibles efectos fisiológicos (temblores, náuseas, corazón palpitante, resequedad en la garganta); que tiene sobre el cuerpo, y su persistencia puede conducir a otro tipo de enfermedades psicosomáticas.

Además de las consecuencias mencionadas, es importante considerar, posibles conflictos que pueden existir en los individuos, que afectan también su conducta organizacional, los cuales, según Cruden y Sherman, se definen como: "Dos o más esquemas o alternativas motivacionales internas que no pueden ser satisfechas al mismo tiempo" (13). Lo que implica una situación de elección o decisión en la cual las necesidades, objetivos, o métodos para lograr éstos son incompatibles.

3.4 LA MOTIVACION COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Para determinar la influencia que tiene la motivación en la productividad, se hará una introducción en el tema sobre la productividad.

La productividad en forma amplia, es analizada desde dos puntos de vista (como ya se habia mencionado en el capítulo I):

a) Desde el punto de vista humano: "La productividad es el resultado natural y espontáneo del hombre que por propia convicción se esfuerza por ser mejor cada día" (14). En donde se ve a la productividad como la finalidad de la vida humana, tanto en su aspecto físico como en el social, en donde se sugiere ser mejores cada día, para ser más útiles.

Toda acción emprendida por el hombre debe tener un objetivo definido y concreto, es decir, todo camino por recorrer debe llevar siempre a un punto final. El hombre se mueve para alcanzar sus ideales, sus propósitos u objetivos, los cuales deben ser definidos por él mismo, y no ser simplemente deseos que se pierden con el transcurso del tiempo.

Una vez que se precisan los objetivos, se buscarán los medios o recursos más adecuados para lograr dicho objetivo. Y mientras más definidos y claros sean los esfuerzos que se realicen por conseguirlos, serán más seguros e intensos; siendo el principal motivo que alienta e invita a realizar determinadas acciones.

b) Desde el punto de vista técnico: "Se ve como una aplicación al trabajo, siendo la proporción que se logra entre el producto fabricado o servicio proporcionado, y los insumos que se han invertido en la realización de ese producto o servicio" (15).

A manera de ecuación se puede representar de la siguiente forma:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{INSUMO}}$$

La productividad en este caso se presenta como una medida para comparar la cantidad de salida de producción con respecto a la cantidad de entrada de sus componentes.

Se llama insumo a todo componente tangible o intangible de la producción. Los insumos tangibles o medibles son llamados recursos, y pueden medirse de la forma siguiente:

- Los recursos humanos, en horas-hombre.
- Los recursos mecánicos, en horas-máquina.
- Los recursos materiales, en unidades varias como kilos, litros, metros, etc.

- Los recursos físicos, en tiempo-uso.
- Los recursos económicos en unidades monetarias.

Los recursos intangibles, que solamente pueden ser apreciados como causas de la variación en la producción, pueden ser de diversos tipos, como:

- La armonía de un grupo de trabajo.
- La simpatía del supervisor.
- La seguridad económica y laboral.
- La moral de los trabajadores.

"La mayoría de estos insumos intangibles, son estudiados en la ergonomía, que es la técnica que estudia los problemas del hombre en su medio de trabajo" (16).

Lo anterior es aplicable principalmente en empresas de transformación o industrias.

Uno de los recursos que influyen decisivamente en los niveles de productividad que alcanza la empresa, son sin duda los recursos humanos, pues de ellos dependerá la calidad del bien o servicio que se ofrezca al cliente. Es por ésto que se debe contar con un clima laboral satisfactorio, pues para lograr la satisfacción del cliente, es indispensable que primero se encuentre motivado y satisfecho el propio personal. La mejor manera de lograrlo es mediante un sistema de mejora continua del clima laboral de la empresa, tomando en cuenta todas las necesidades y satisfactores que necesitan los empleados, y de esa forma contribuir directamente al incremento de la productividad.

Otro aspecto importante sobre la motivación como herramienta para lograr la productividad, es el hecho de contar con una eficiencia directiva, pues si esta función no es la adecuada, la motivación al personal no podrá brindar los efectos deseados.

Al lograr mantener un ambiente de armonía individual y grupal en la empresa, se estará en condiciones de obtener incrementos en la productividad.

Los principales beneficios de un incremento en la productividad, son en gran parte del conocimiento de la misma empresa. Es posible que se produzca más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse. El futuro incremento favorecerá tanto a la empresa como a los empleados lo cual es un punto en el cual hay que hacer gran énfasis al momento de implementar algún programa de motivación para incrementar la productividad.

Además, una mayor productividad se ve reflejada en un mayor interés por parte de los clientes, un mejor rendimiento sobre los activos y mayores utilidades. Más utilidades significan, más capital para invertir en expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad en la empresa, contribuye también en la productividad de la misma.

Se puede concluir que la capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo de los empleados, proporciona una gran oportunidad de mejorar la productividad, como ejemplo se tiene:

-- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y experiencia adquiridos por los empleados (sobre todo los de mayor antigüedad).

-- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre todos los empleados.

-- Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización.

-- Proyectar e instrumentar con éxito programas de motivación y de capacitación al personal.

Aunque cabe tener presente que además de la motivación, hay otros aspectos que contribuyen al incremento de la productividad como:

a) Los métodos y equipos utilizados

b) La utilización de la capacidad de todos los recursos

c) La práctica administrativa.

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

3.5 COSTO DE LA MOTIVACION

La preocupación natural de la gerencia sobre la motivación es lo referente al costo-beneficio, a lo cual es importante mencionar que el dato numérico no se puede precisar en un momento determinado con total certeza, pues este dependerá del tamaño de la organización, aunque en un primer momento podríamos mencionar que el costo inicial sería la capacitación que se tenga que impartir al personal sobre el nuevo sistema de motivación con el cual se pretende trabajar.

Otro de los costos serían las horas-hombre que se dedicarían para tal efecto y que normalmente son otorgadas y autorizadas por la empresa.

Los reconocimientos e incentivos adicionales, así como las recompensas extra que se otorgarán, también estarán dentro del plan de costo del programa.

Se debe considerar que dentro de las soluciones que se propongan en el programa de motivación, algunas requerirán un gasto extra o alguna inversión, pero vale la pena hacer notar que la mayoría de las soluciones que se proponen no cuestan casi nada, o pueden ser incluidas dentro del gasto normal del departamento.

Los beneficios en pesos o rentabilidad, se podrán ver en muchos de los casos directamente, pudiendo lograr con un buen programa de motivación la reducción en costos referentes a desperdicios, trabajos o producción defectuosa, etc.

Además, otros beneficios que se obtendrán, aunque no contabilizados en pesos serán:

-- Un cambio en la actitud hacia el trabajo

- Un espíritu de ahorro
- Una conciencia de realizar las actividades con calidad
- Una mejora en el ambiente de trabajo
- Reducción de accidentes, retardos, ausentismo y rotación de personal
- Incremento en la productividad
- Mejor opción en el mercado
- Y algo muy importante, la satisfacción del cliente.

Otro aspecto sobre rentabilidad, es el que mencionan Buzzel y Gale, citados por David Cottle, en donde hacen mención de que: "La prestación de un servicio de alta calidad produce resultados cuantificables en la rentabilidad, en los niveles de ahorro en costos, y en la participación en el mercado" (17). Esto no quiere decir que el precio no sea importante, aunque si necesario que los clientes de todo tipo estén dispuestos a pagar un precio mayor; ésto a cambio de productos y servicios considerados excelentes en su calidad, lo cual no podrá lograrse si los trabajadores no tienen conciencia real de ello.

Por otro lado, cabe mencionar que el capital humano genera un costo para la empresa, y que es resultado del desempeño de sus funciones. Es por ello que "En la mayoría de las empresas se habla de que el personal es el activo más valioso, muchos directores lo dicen y la mayoría lo cree también. Sin embargo no todos lo llevan a la práctica o actúan como si realmente lo creyeran, y quizá no es porque no quieran, generalmente es porque no conocen las estrategias adecuadas, o por las mismas presiones que impone el cumplir con las políticas de la organización. No obstante, en este entorno de cambio hacia la modernidad, es en donde se nos exige ser más competitivos y es necesario modificar algunas de las prácticas enfocadas a hacer más productivas a las empresas,

dignificando el capital humano" (18). Para lo cual se hace necesario:

-- Que cada gerente de área se involucre auténticamente con su personal a fin de conocer sus fuerzas y debilidades que permitan orientarlo y dirigirlo hacia resultados tangibles.

-- Revisar metódicamente el desempeño de los trabajadores, lo cual se ve reflejado en la productividad de la empresa.

-- Motivar al personal, y despertar en cada uno el sentido del compromiso, responsabilidad común, creatividad e innovación que de como resultado un enriquecimiento en sus funciones y en general en su vida.

A continuación se menciona de manera general la forma como algunas de las prestaciones son vistas, desde el enfoque financiero y fiscal.

Primeramente, debemos entender que el área que se encarga de las mismas es la Previsión Social, la cual no tiene una definición exacta, pero si aproximada en cada una de las diferentes leyes que la tratan; pero básicamente puede entenderse como: El conjunto de beneficios a que tienen derecho los individuo por el solo hecho de pertenecer a un determinado organismo, son aquellos que se otorgan en forma adicional al salario nominal, cuya principal función es el mejoramiento del nivel de vida del trabajador, los cuales también beneficiarán a su familia.

Es necesario recordar, que las prestaciones se originaron para resarcir a los trabajadores en lo posible, el efecto impositivo aplicable a los salarios y, en la última década, el poder adquisitivo que han perdido por efectos de la inflación.

Teniendo presente que las prestaciones de Previsión Social son de carácter general otorgadas a los trabajadores que tienen como finalidad satisfacer sus necesidades y procurar un mejor nivel de vida, se puede deducir, que los elementos más relevantes de la Previsión Social son:

- a) Tiende a cuidar la salud del trabajador
- b) Abarca todos los beneficios establecidos por el Seguro Social
- c) Procura la asistencia alimentaria y educación del trabajador y su familia
- d) Eleva el nivel de vida del trabajador y su familia
- e) Se otorgan en forma general a los trabajadores.

Este tipo de prestaciones se encuentran fundamentadas legalmente en:

- 1.- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- 2.- La Ley Federal del Trabajo
- 3.- La Ley del Impuesto sobre la Renta
- 4.- La Ley del Seguro Social
- 5.- La Ley de INFONAVIT.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su título sexto denominado: Del Trabajo y de la Previsión Social es la que da origen al concepto de Previsión Social en México, y sin definir su significado señala una serie de enunciados en algunas fracciones de su artículo 123, que posteriormente se regulan en forma particular en la Ley Federal del Trabajo.

La Ley Federal del Trabajo, tampoco define lo que es la Previsión Social, solamente señala en su artículo 3o. que el trabajo debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

La Ley del impuesto sobre la Renta trata a la Previsión Social en su artículo 24 Fr. XII, en el cual se refiere a los requisitos de las deducciones por tal concepto.

La Ley del Seguro Social en su artículo 2o., señala que la seguridad social "Tiene por objeto garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de

subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo" (19).

La Ley del INFONAVIT, analizada por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 136, señala que los patrones deben dar a sus trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas de acuerdo a la Constitución, y se les permite cumplir con esa obligación aportando el 5% de los salarios integrados de los trabajadores para ese efecto.

Es importante hacer mención, de que todas estas prestaciones por ley son deducibles de impuestos, en los términos y condiciones establecidos por la respectiva, pero además significan retenciones de efectivo para el trabajador, a lo cual es necesario considerar que a pesar de ello recibirá beneficios como contraparte.

En lo que se refiere al aspecto financiero, se debe comprender que este aspecto se ve reflejado en los estados financieros de forma favorable a largo plazo, pues repercutirá en forma directa en el desempeño y productividad de los trabajadores, aunque el reflejo del costo se observará a corto plazo en los gastos respectivos según corresponda al área en que la motivación se aplique.

Un dato interesante que se presentó en una tesis de la Universidad de las Américas - Puebla - por Ma. Luisa Cobos y Bertha Santiago para obtener el título de Contador Público (20); es el tratar de incluir en información financiera las inversiones en Recursos Humanos, pues como ya se mencionó en el principio de este estudio, sin este dato la información puede resultar incompleta para la toma de decisiones, pues uno de los valores más relevantes dentro de los organismos suele omitirse. A lo cual proponen diversos métodos para la cuantificación de ese activo; mencionando lo siguiente:

1) COSTOS HISTORICOS: Consistentes en el registro del sacrificio en que se incurrió para adquirir y desarrollar al personal, este método se muestra como análogo al de costo histórico para

otros activos, dentro de esos costos se incluirían sueldos, publicaciones, honorarios a agencias, reclutamiento, selección y la parte capitalizable de la capacitación

2) **COSTOS DE REEMPLAZO:** Consistente en el registro del sacrificio en que se tendrá que incurrir para sustituir la fuerza laboral actual, incluyendo costos de separación de personal actual y los de adquisición y desarrollo de nuevo personal hasta el momento en que su rendimiento sea equiparable al del personal que se separa.

Y para reportar la inversión en recursos humanos, se proponen los siguientes medios:

- El informe a la Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración o al Director General
- La formulación de un estado de activos intangibles
- En la información complementaria (notas) a los estados financieros que forman parte de

los mismos

- Como información adicional a los estados financieros
- Dentro de los estados financieros como inversión en activos humanos y sus correspondientes aplicaciones.

En conclusión, los altos directivos deben vigilar constantemente los niveles de inversión de personal, ya que podría significar un aspecto trascendental en futuras ganancias o pérdidas. Pero quedan aún muchas preguntas sin responder, pues éste es un tema nuevo, el cual requiere de un mayor estudio y desarrollo para así poder comprobar su viabilidad. Aunque no debe descartarse como un buen método para poder representar contablemente el costo de la motivación.

Además, fue necesario hacer mención de los aspectos legales que rodean al costo de la motivación, para tener una idea más clara de la forma en que las prestaciones otorgadas al personal pueden afectar en un momento determinado a éste o a la misma empresa; definiendo así, que al

corto plazo se verán reflejados los costos de ésta, pero a largo plazo se tendrán los múltiples beneficios que representa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Guzmán Valdivia, Isaac

LA SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA

México 1963, Ed. Jus, p.79

- (2) Reyes Ponce, Agustín

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

México 1966, Ed. Limusa, p. 71-73

- (3) Garrido, Alejandro / Ocampo, José E.

ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y COSTOS

México 1986, Ed. CECSA, p. 35, 2a. ed.

- (4) Fernández Arena, José Antonio

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

México 1986, Ed. Diana, p.86-88, 11a. ed.

- (5) Cornejo, Miguel Angel

LIDERAZGO DE EXCELENCIA

México, 1991, Ed. Grad S. A. de C. V., p. 25, 3a. ed.

(6) Chiavenato, Idalberto

INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION

(Tr. Luisa Rodríguez Acosta)

México 1989, Ed. Mc Graw Hill, p. 137

(7) Chruden / Sherman

ADMINISTRACION DE PERSONAL

(Tr. Alfonso Vasseur Wallis)

México 1991, Ed. CECSA, p. 268 - 270

(8) Chiavenato, Idalberto

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

(Tr. Ma. Isabel Fittipaldi de Ruiz)

México 1988, Ed. Mc Graw Hill, p. 343

(9) IDEM, p. 341

(10) Kasuga de Yamasaki, Hermelinda

CIRCULOS DE CALIDAD

México 1991, Ed. Grad S. A. de C. V., p. 117, 4a. ed.

(11) Koontz y O'donnell

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA

(Tr. Ignacio Pérez Salgado)

México 1971, Ed. Mc Graw Hill, p. 535-539, 4a. ed.

(12) Fernández Arena, José Antonio, Op. Cit., p. 205

(13) Chruden / Sherman, Op. Cit., p. 276

(14) Montaña Agustín

ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

México 1988, Ed. Trillas, p. 23

(15) IDEM

(16) IDEM

(17) Cottle, David

EL SERVICIO CENTRADO EN EL CLIENTE

España 1991, Ed. Díaz de Santos, p. 27

(Tr. Claudio L. Soriano Soriano)

(19) Moreno Padilla, Javier

LEY DEL SEGURO SOCIAL

México 1987, Ed. Trillas, p. 30, 14a. ed.

REFERENCIAS HEMEROGRAFICAS

(18) REVISTA EXCELLENTIA

Cornejo y Rosado Miguel Angel

México, Septiembre 1992, Mensual, p. 59

(20) REVISTA ADMINISTRATE HOY

Varios

México, Octubre 1994, Mensual, p. 40-42.

CAPITULO IV

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA CIUDAD DE

URUAPAN, MICHOACAN Y GRUPO ACIR, S. A. de

C. V. SUCURSAL URUAPAN

4.1 LA CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACAN

4.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

La ciudad de Uruapan, Michoacán existía desde antes de la llegada de los españoles, pero fue hasta el año de 1533 que cambió a un plano superior, por el Fraile Juan de San Miguel.

Inicialmente se encontraba ubicada en lo que hoy conocemos como el Barrio de la Magdalena.

La región de Uruapan Michoacán es una zona volcánica, la evidencian tantos conos volcánicos que hacen el paisaje montañoso que la rodea. Es un área de reciente volcanismo en México, debido al nacimiento en 1943 del volcán Parícutín, que tanto daño causó, tanto a tierras de cultivo como a los habitantes de dicha población.

4.1.2 UBICACION GEOGRAFICA

Uruapan Michoacán está situado en la vertiente sur de la Sierra de Uruapan, prolongación de la de Apatzingán, formada por el eje volcánico.

Es cabecera de un distrito político, que lleva su mismo nombre, esto gracias a su ubicación estratégica que le permite ser punto de enlace entre dos grandes zonas de la entidad: La Tierra Caliente y la Meseta Purépecha.

Su altura sobre el nivel del mar es de 1634 mts. y queda situado a los 19° 24' 56'' de latitud norte y 102° 03' 46'' de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Los límites del municipio de Uruapan se marcan con los municipios de Tingambato, Ziracuaretiro y Taretan al este; Nuevo Parangaricutiro al oeste, Paracho, Charapan y Los Reyes al norte y el municipio de Gabriel Zamora (Lombardía) hacia el sur.

Su extensión territorial geográfica alcanza una superficie de 1286 km².

4.1.3 PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONOMICAS

Uruapan Michoacán es considerada como la segunda ciudad más importante del estado, ya que es una región productiva debido a sus condiciones naturales y niveles de desarrollo, claramente se puede dividir en dos sub-espacios:

- La microregión de Uruapan
- La tierra caliente.

La microregión de Uruapan goza de condiciones de bienestar adecuados en el contexto estatal y se especializa en la producción del aguacate, forestal y artesanal, teniendo además actividades en otros sectores económicos como son: el industrial, agrícola, comercial y de servicios.

La Tierra Caliente es una región cercana a Uruapan, con otro tipo de actividades, adecuado a sus propias características pero vinculados a él.

4.1.3.1 Sector Industrial

Actualmente en la ciudad de Uruapan Michoacán se cuenta con más de 250 industrias, de las cuales únicamente 150 se encuentran registradas en CANACINTRA URUAPAN y el resto se

encuentran dentro de la clasificación denominada por este organismo como industria oculta.

Los principales tipos de industrias de la región son:

- Industrias de alimentos y bebidas
- Industrias técnicas de servicios
- Industrias muebleras
- Industrias mecánicas
- Industrias de elaboración de artículos de papel y cartón
- Industrias químicas y petroquímicas
- Industrias diversas
- Industrias fabricantes de productos y materia prima para la construcción
- Industrias paramédicas
- Industrias de pasteurización
- Industrias alimentarias de animales.

4.1.3.2 Sector Agrícola

Uruapan se distingue principalmente por la producción de aguacate, el cual es mundialmente conocido, y es exportado a países tales como: Canadá, a la C.E.E. (Comunidad Económica Europea), Francia, Holanda, Suiza y Japón entre otros. Y a pesar del constante cambio en precio y producción del mismo, sigue siendo la principal actividad agrícola de la región.

Además existen algunas otras actividades agrícolas menores quizá no tan reconocidas, como lo es el cultivo de algunos frutos como: durazno, zarzamora y nuez de macadamia.

Tomando en cuenta además de empaques de aguacate, se cuenta con empaques de algunos frutos agropecuarios, y se estima que existen alrededor de 20 empresas dedicadas a dichas actividades, de las cuales solamente 10 se encuentran registradas en CANACINTRA URUAPAN.

4.1.3.3 Sector Comercial

En lo que a este sector respecta, es importante mencionar que Uruapan es una ciudad en su mayoría comercial, y según datos proporcionados por CANACO URUAPAN, actualmente se cuenta con 1490 comercios registrados, siendo una cifra aproximada pues existe mucho comercio oculto y otro tanto de comercio informal; habiendo otros que simplemente no se han querido registrar.

La principal subdivisión de este sector es:

- Accesorios e instrumentos comerciales
- Artículos y accesorios para el hogar
- Automóviles y refacciones
- Equipos y accesorios para comunicación
- Implementos y productos agrícolas
- Artículos de plomería
- Artículos de uso personal
- Alimentos y bebidas
- Alimentos y productos para animales
- Equipos y productos medicinales

- Productos y derivados forestales
- Material educativo y publicitario
- Material y equipo para industria y oficina
- Productos y derivados del petróleo
- Diversos (aquí entra cualquier otro no mencionado).

4.1.3.4 Sector Servicios

Dentro del sector de servicios que es el marco de referencia principal del problema en estudio, se hablará más profundamente a diferencia de los sectores anteriores, que simplemente se mencionaron a manera de puntos de partida para éste.

Actualmente se encuentran registrados en SERVITUR URUAPAN aproximadamente 437 empresas de servicios, las cuales se dividen en:

- Servicios educativos y de enseñanza
- Alquiler de mobiliario para fiesta
- Servicios de tipo personal
- Servicios de reparación de talleres
- Servicios de comunicación
- Servicios bancarios y financieros
- Servicios profesionales
- Servicios recreativos y de esparcimiento
- Servicios médicos

-- Servicios turísticos.

Otros datos estadísticos proporcionados al respecto son los que presenta INEGI, a lo que menciona que:

Para el año de 1988 en el municipio de Uruapan correspondiente al Municipio 16102, había:

MUNICIPIO, SUBSECTOR RAMA DE ACTIVIDAD	NUMERO DE ESTABLE- CIMENTOS CENSADOS	PERSONAL OCUPADO TOTAL. PROMEDIO
<i>Municipio 16102</i>		
<i>Uruapan, Mich.</i>	1823	5972
<u>Subsector 81</u>	---	12
Servicios financieros de seguros y fianzas	---	12
<u>Rama 8110</u>		
Servicios de instituciones crediticias bancarias y auxiliares de crédito		
<u>Subsector 82</u>	26	76
Servicios de alquiler y administración de bienes inmuebles		
<u>Rama 8211</u>	16	43
Servicios de alquiler de bienes inmuebles		
<u>Rama 8212</u>	10	33
Otros servicios inmobiliarios		
<u>Subsector 83</u>	---	39
Servicio de alquiler de bienes muebles		
<u>Rama 8311</u>	---	37
Servicio de alquiler de equipo, maquinaria y mobiliario		

MUNICIPIO, SUBSECTOR RAMA DE ACTIVIDAD	NUMERO DE ESTABLE- CIMENTOS CENSADOS	PERSONAL OCUPADO TOTAL. PROMEDIO
<u>Rama 8312</u> Otros servicios de alquiler	—	2
<u>Subsector 92</u> Servicios educativos de investigación, médicos, de asistencia social y de asociaciones civiles y religiosas	364	1395
<u>Rama 9211</u> Servicios educativos prestados por el sector privado	51	520
<u>Rama 9221</u> Servicios de investigación científica prestados por el sector privado	—	1
<u>Rama 9231</u> Servicios médicos odontológicos y veterinarios prestados por el sector privado	278	677
<u>Rama 9241</u> Servicios de asistencia social prestados por el sector privado	—	40
<u>Rama 9250</u> Servicios de asociaciones comerciales, profesionales y laborales	22	157
<u>Subsector 93</u> Restaurantes y hoteles	514	1813

MUNICIPIO, SUBSECTOR RAMA DE ACTIVIDAD	NUMERO DE ESTABLE- CIMIENTOS CENSADOS	PERSONAL OCUPADO TOTAL. PROMEDIO
<u>Rama 9310</u>	465	1299
Restaurantes, bares y centros nocturnos		
<u>Rama 9320</u>		
Hoteles y otros servicios de alojamiento temporal		
<u>Subsector 94</u>	55	309
Servicios de esparcimiento, culturales, recreativos y deportivos		
<u>Rama 9411</u>	14	154
Servicios de esparcimiento relacionados con la cinematografía, teatro, radio, televisión prestados por el sector privado.		
Incluye autores, compositores y artistas independientes		
<u>Rama 9491</u>	41	155
Servicios de centros recreativos y deportivos y otros servicios de diversión prestados por el sector privado.		
Excluye centros nocturnos		
<u>Subsector 95</u>	235	592
Servicios personales técnicos, especializados y personales. Incluye prestados a empresas.		

MUNICIPIO, SUBSECTOR RAMA DE ACTIVIDAD	NUMERO DE ESTABLE- CIMENTOS CENSADOS	PERSONAL OCUPADO TOTAL. PROMEDIO
<u>Rama 9510</u> Prestaciones de servicios profesionales técnicos y especializados. Excluye agropecuarios	104	359
<u>Rama 9520</u> Servicios personales diversos	119	196
<u>Rama 9530</u> Servicios de tintorería y lavandería	12	37
<u>Subsector 96</u> Servicios de reparación y mantenimiento	557	1404
<u>Rama 9611</u> Servicios de reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo. Incluye equipo de transporte	21	87
<u>Rama 9612</u> Servicios de reparación y mantenimiento automotriz	356	1059
<u>Rama 9613</u> Otros servicios de reparación, principalmente en hogares	180	258
<u>Subsector 97</u> Servicios relacionados con la agricultura, ganadería, construcción, transportes, financieros y comercios	56	332

MUNICIPIO, SUBSECTOR RAMA DE ACTIVIDAD	NÚMERO DE ESTABLE- CIMIENTOS CENSADOS	PERSONAL OCUPADO TOTAL. PROMEDIO
<u>Rama 9710</u> Servicios para la agricultura y la ganadería. Incluye distribución de agua en obras de riego	15	199
<u>Rama 9720</u> Servicios relacionados con la construcción	—	4
<u>Rama 9731</u> Servicios relacionados con el transporte terrestre	30	65
<u>Rama 9733</u> Servicios relacionados con el transporte aéreo	—	41
<u>Rama 9740</u> Instituciones financieras de seguros y fianzas	5	11
<u>Rama 9790</u> Servicios de agencias de viajes y almacenaje	—	12

4.2 LA RADIO EN URUAPAN MICHOACAN

4.2.1 BREVE RESEÑA HISTORICA DE LA RADIO

Haciendo una breve reseña histórica de la radio en el mundo podemos mencionar que en 1888 Henrich Hertz realizó pruebas de descargo oscilante e ideó el resonador. En 1891 Branly ideó el -cohesor- que era el aparato de Hertz pero perfeccionado, sin embargo, la invención de la radiodifusión es obra del italiano Guillermo Marconi, quien realizó los primeros experimentos, pero no en Italia, sino en Francia. Y para 1897 en Inglaterra consiguió transmitir por telegrafía sin hilos, que entonces fue llamado la radio, a la distancia de 15 km. Y en 1899 emitió el primer mensaje a través del Canal de la Mancha. Para 1901, ya pudo mandar señales que le mandaban desde Inglaterra en un receptor instalado en Terranova.

La asociación del aparato de Marconi con las primeras válvulas electrónicas (diodo), fueron perfeccionadas por el inglés S. Ambrose Fleming en 1905, lo que mejoró notablemente dicho invento.

Una compañía de Chelms Ford en Inglaterra, fue la que transmitió el primer programa que fue radiado el 23 de Febrero de 1920, y que se escuchó con nitidez a 2,400 Km. Muy pronto hubo otras estaciones que radiaban programas con mayor regularidad y la radiotelefonía comenzó a cobrar auge en todo el mundo.

4.2.2 ANTECEDENTES DE LA RADIO EN URUAPAN

La radio en Uruapan tiene más de 50 años, contando para entonces con una única radiodifusora en el cuadrante 610 AM, la cual se creó en 1941, con una frecuencia de 5,000 watts de potencia, transmitiéndose en horarios de 6 a 24 Hrs., la cual contaba con equipos rudimentarios de locución y grabación.

Años después surgieron otras dos radiodifusoras en la localidad: Radio Moderna en el 1130 AM con 1,000 watts de potencia y una transmisión de 6 a 1 Hrs., y Radio XETW en el 1160 AM con 1,000 watts de potencia, con horarios de 7 a 23 Hrs.

Estas tres radiodifusoras a lo largo de varios años han brindado a miles de hogares y negocios diversión, cultura e información; tratando cada vez de contar con programas más variados.

Fue hasta el año de 1992, cuando surgió una nueva radiodifusora: Radio Festival, cuyo representante comercial es Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan y se encuentra ubicada en el 1320 AM, con 10,000 watts de potencia, transmitiendo de 6 a 2 Hrs. Y a mediados de 1995 surgen 2 nuevas radiodifusoras en AM en los cuadrantes 750 y 1050 (La Poderosa y Radio Mexicana respectivamente), cada una con 1,000 watts de potencia. Además de escucharse en FM: la Poderosa en el 89.7, Radio Moderna en el 91.10 y Radio Variedades en el 92.50, con 10,000 watts de potencia la primera y 1,000 watts las dos últimas; las cuales son denominadas transmisoras combo, por transmitir la misma programación tanto en AM como en FM. Hablar de un porcentaje de radioescuchas es subjetivo, puesto que al existir más opciones no hay una preferencia en particular, por lo menos no por ahora.

4.3 GRUPO ACIR, S. A. de C. V. SUCURSAL URUAPAN

4.3.1 ANTECEDENTES

Grupo Acir Nacional, es una cadena de radiodifusoras, cuyas siglas significan: Asociación de Concesionarias Independientes de Radio; y que se encuentra colocada entre las cinco más grandes y reconocidas del país. Cuenta con 140 estaciones en 52 ciudades de la República, además de tener una gran tradición en la radio mexicana. Hasta 1992 inicia con la formación de Grupo Acir Uruapan, en quien delega la responsabilidad de preservar y acrecentar el prestigio de éste a nivel nacional.

Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan, representante comercial de Radio Festival, inicia sus transmisiones normales en Abril de 1992. Desde ese momento marca su misión, propósitos, objetivos y metas; todos ellos enmarcados en un contexto moderno.

4.3.2 CARACTERISTICAS GENERALES

Las principales características son las siguientes:

a) Clientes: Ofrecer servicios profesionales en el diseño y transmisión de mensajes publicitarios.

- Establecer políticas de crédito accesibles a los clientes.
- Satisfacer necesidades y gustos a través de alternativas publicitarias.
- Contribuir al desarrollo económico de la localidad.

2.- **Situación financiera:** Mantener en constante crecimiento las ventas, basado en la calidad en el servicio del cliente.

3.- **Proveedores:** Mantener buenas relaciones con los proveedores.

-- Pagar oportunamente a proveedores.

-- Seleccionar a proveedores que ofrezcan la calidad requerida a los insumos, para poder seguir proporcionando un buen servicio.

-- Exigir garantías y servicios.

4.- **Personal:** Hacer sentir al personal parte de la organización.

-- Considerar sus opiniones en cuanto a empresa y necesidades propias.

-- Fomentar la creatividad.

-- Ofrecer prestaciones superiores a las de ley.

5.- **Gobierno:** Cumplir con las obligaciones tributarias.

-- Mostrar la mejor disposición de respaldar la difusión de carácter gubernamental y social.

6.- **Social:** Brindar un servicio que no afecte las costumbres, tradiciones ni moral de la sociedad.

-- Anteponer los intereses de la sociedad a los de la organización en casos de siniestros o de urgencia social.

4.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cabe mencionar que la empresa en estudio es Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan y no Radio Festival, que aunque aparentemente parece tratarse de la misma empresa, no lo es, y

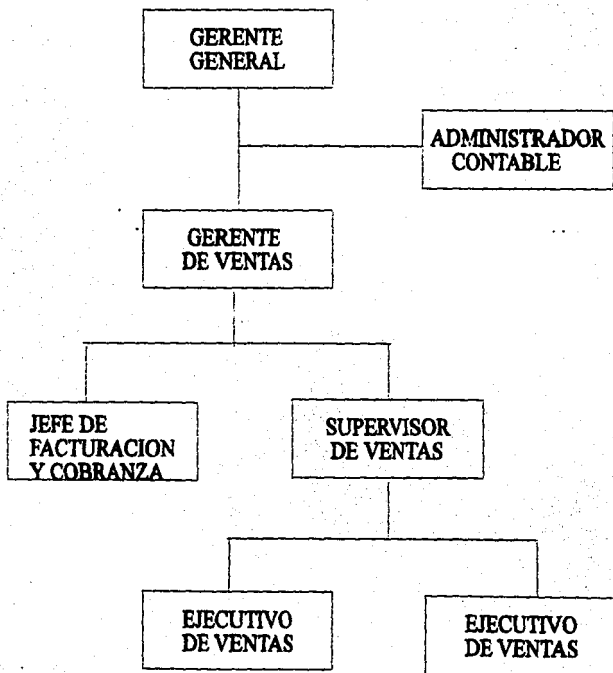
ésto se ve reflejado en su estructura organizacional.

En Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan, se encuentra ubicado el personal de confianza (administrativo), y en Radio Festival el personal operativo.

A continuación se presenta la estructura organizacional de Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GRUPO ACIR, S. A. de C. V. SUCURSAL URUAPAN



En donde:

1.- El Gerente General es el apoderado legal de la radiodifusora el cual tiene a su cargo la dirección y el control de ella en sus diferentes plazas, así como la comercialización de la misma.

Dentro de sus principales funciones, se encuentra el llevar a cabo una adecuada supervisión del Area de Ventas, Comabilidad y Facturación y Cobranza, así como del personal de XENI Radio Festival, quien depende directamente de él.

2.- El Gerente de Ventas tiene a su cargo la comercialización directa de la radiodifusora. Cuenta a su cargo con un equipo de ejecutivos de venta para lograr los objetivos planeados. Por otro lado, tiene además autoridad sobre el jefe de facturación y cobranza. Depende del Gerente General.

3.- El Administrador Contable tiene como principal responsabilidad el llevar a cabo en forma adecuada la contabilidad de la empresa, el cumplimiento de requerimientos fiscales y la administración de la misma.

Depende directamente del Gerente General y no tiene a su cargo a ningún subordinado.

4.- El Supervisor de Ventas es el encargado de llevar a cabo un control adecuado de los ejecutivos de ventas, en el cumplimiento de su labor, así como su coordinación, para lograr dar un buen servicio al cliente.

Depende del Gerente de Ventas directamente.

5.- Los Ejecutivos de Ventas, de forma similar al Supervisor de Ventas, tienen a su cargo la comercialización de la radio, pero en menor escala al Gerente y al Supervisor de Ventas. Tienen la responsabilidad de elaborar textos para los spots comerciales y dar servicio al cliente. Dependen directamente del Supervisor de Ventas.

6.- El Velador, a pesar de pertenecer a Grupo Acir, no está dentro del personal administrativo, pero es contratado por éste. Depende directamente del Gerente General.

CAPITULO V

ANALISIS Y DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE MOTIVACION AL PERSONAL DEL AREA DE VENTAS DE GRUPO ACIR, S. A. de C. V. SUCURSAL URUAPAN

5.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

El objetivo de la presente investigación fue el obtener información sobre las necesidades de motivación del personal del Area de Ventas de Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan, para con ella poder llevar a cabo la propuesta de un programa de motivación al personal, que beneficie tanto a los trabajadores como a la propia empresa, y que de como consecuencia el incremento de la productividad.

La hipótesis general de la investigación fue: "La motivación al personal es fundamental para que éste lleve a cabo sus actividades adecuadamente; es por ello que es necesario llevar a cabo la recopilación de información sobre el grado de motivación en que el personal se encuentra y como se puede mejorar, en donde a mayor información objetiva recabada mayores posibilidades habrá de poder llevar a cabo la propuesta de un programa de motivación al personal que beneficie tanto a trabajadores como a la propia empresa.

5.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La investigación que se expone, está basada en criterios de validez que rigen al método científico.

La noción del método científico se basa en una serie de operaciones teóricas como son: Planteamiento del problema, objetivos de la investigación, marco teórico e hipótesis; que en un primer momento definen el objeto de estudio en relación a una problemática particular y su aplicación tentativa. En un segundo momento se busca probar las hipótesis por medio de

argumentos teóricos, que propongan una explicación lógica a partir de premisas y argumentos coherentes dentro de la práctica científica, la cual llevará a las conclusiones, producto final en el que se rechaza o acepta la misma a partir de los resultados obtenidos al desarrollar los fundamentos.

Se elaboraron los objetivos de la investigación con la finalidad de que éstos fueran los principales puntos explicativos de ella.

La constitución de la hipótesis responde en primer lugar a la explicación tentativa del problema en estudio, es por ello que se establecieron las variables del fenómeno con el fin de agrupar el conjunto de relaciones que éstas guardan, y a partir de ellas elaborar la propuesta que se desarrollará posteriormente para verificar o rechazar la misma.

La primera parte del trabajo consiste en la fundamentación teórica de la investigación, que permite tener un mayor conocimiento sobre la motivación con el fin de corroborar la propuesta que se hará en cuanto a la importancia que tiene respecto al personal.

La elaboración del trabajo de campo incluye una serie de pasos que permiten la aproximación gradual al objeto de estudio; esto es:

- Determinación de necesidades de información.
- La selección de técnicas de investigación de campo que permitan un acopio más eficaz de datos para este caso.
- La elaboración de instrumentos para recabar información, tales como el cuestionario (documento básico).
- En la presente investigación se trabajó con la población del área en estudio y no con muestras debido al número reducido de empleados.
- La estructuración del cuestionario con su respectivo contenido de preguntas y respuestas,

así como las variables a las que corresponde cada reactivo y su codificación, fueron de tipo cerradas y abiertas, con la finalidad de proporcionar datos relevantes a la investigación, y de que la información obtenida fuera lo más objetiva posible.

-- Los cuestionarios se aplicaron a niveles intermedios dentro de la estructura organizacional.

-- Las entrevistas, como técnica de campo, se llevaron a cabo con los niveles gerenciales, para recabar opiniones y puntos de vista adicionales y de apoyo.

-- La aplicación de los cuestionarios y las entrevistas fueron los instrumentos bajo los cuales se recabó la información más significativa.

-- Otra técnica utilizada fue la observación del personal durante las horas de trabajo y se obtuvo información importante también.

5.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Se eligió el cuestionario como principal medio para la recopilación de la información porque este proporciona los datos requeridos, al poder ser contestado en el momento en que se considere más oportuno, y sobre todo porque puede omitirse el nombre del informante, brindando mayor confianza a los encuestados para expresar con mayor libertad sus puntos de vista y / o sugerencias.

A continuación se presenta el formato del cuestionario utilizado para la recolección de la información: (Esquema 1).

6.- ¿Cómo es su relación con la Gerencia General?

a) Buena

b) Regular

c) Mala

7.- ¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación con la Gerencia de Ventas y por qué?

8.- ¿Cree Ud. importante que se hagan reconocimientos morales en su trabajo y por qué?

9.- ¿Qué reconocimientos le gustaría tener?

a) Diplomas de reconocimiento al trabajo

b) Publicación del mejor trabajador

c) Premios en especie

d) Cartas personales de reconocimiento

e) Rifas de fin de año

10.- ¿Qué tipo de prestaciones le gustaría tener?

a) Vales de despensa

b) Becas escolares a hijos

c) Fondo de ahorro

d) Clubs deportivos

e) Ayuda para matrimonio

f) Canastilla para el bebé

g) Otros ¿cuáles? _____

11.- ¿De qué depende su permanencia en el trabajo?

a) Relaciones de trabajo

b) Sueldo

c) Prestaciones

d) No hay otro empleo

e) Otros ¿cuáles? _____

12.- ¿Tiene Ud. algunas sugerencias o comentarios para mejorar su trabajo o la empresa?

5.4 RECOPIACION DE LA INFORMACION

Los resultados obtenidos, referidos principalmente a aquellos cuantificables, fueron codificados en una hoja de registro y posteriormente se recurrió para su procesamiento al análisis de cada una de ellos, mismo que será expresado en el siguiente capítulo.

Para un mejor manejo de resultados obtenidos, se procedió a vaciarlos en cuadros clasificados de acuerdo al tipo de variables en una matriz.

Las cifras fueron expresadas a manera de porcentajes para una apreciación más objetiva y funcional al momento de ser interpretados.

5.5 REPRESENTACION GRAFICA E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Después de recabada la información se obtuvieron los siguientes resultados de cada pregunta aplicada a los empleados del Area de Ventas de Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan.

1.- En lo referente a la forma en que se sienten actualmente en su puesto y en la propia empresa los empleados del Area de Ventas, se encontró que:

A.- Un 80% De los encuestados se encuentra bien en la empresa y en su puesto.

** 40% Piensa que las actividades que realiza son interesantes y agradables.

** 20% Realiza su trabajo con gusto.

** 20% Considera que esto se debe a que existe en el área buena comunicación.

B.- Un 20% No se siente muy bien en la empresa y su puesto, porque:

** Considera que es debido a que el área en la que se encuentran ubicados no es de su total agrado, preferirían estar en otra.



FALLA DE ORIGEN

2.- Los objetivos que tienen los empleados son diversos y significativos para ellos, y para la empresa y son los siguientes:

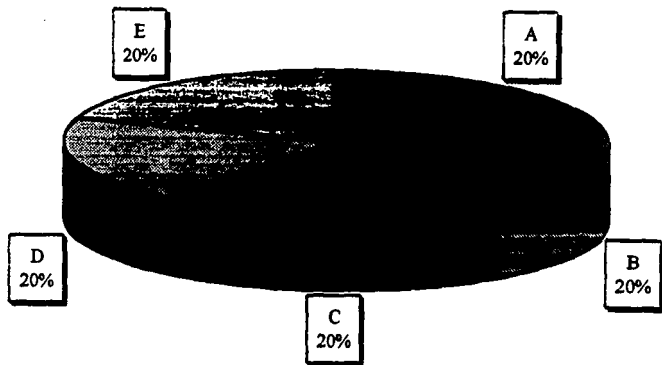
A.- 20% Tienen como principal objetivo ser eficientes en todas las actividades que realiza.

B.- 20% Tienen como objetivo superarse en su área e intentarlo en otras.

C.- 20% Lograr los objetivos de su área, y así contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

D.- 20% Ser reconocidos en su trabajo.

E.- 20% Superarse económicamente.



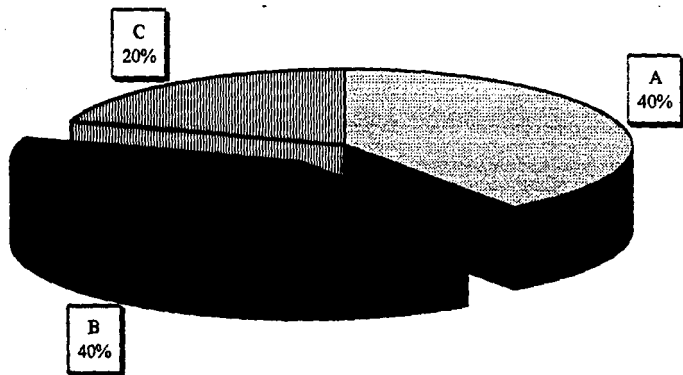
FALLA DE ORIGEN

3.- El trabajo que desempeña el personal del área actualmente, es considerado por éstos como:

A.- 40% Un medio completamente adecuado para desarrollarse profesionalmente.

B.- 40% Adecuado en algunas cosas para desarrollarse profesionalmente.

C.- 20% Un medio en el cual no se pueden desarrollar profesionalmente.



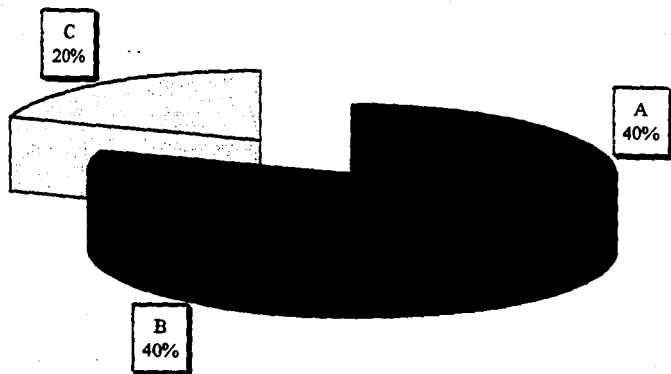
FALLA DE ORIGEN

4.- En las decisiones que se toman en el Departamento de Ventas:

A.- 40% Del personal toma participación en ellas.

B.- 40% Participa en algunos casos en la toma de decisiones.

C.- 20% No participa en la toma de decisiones.

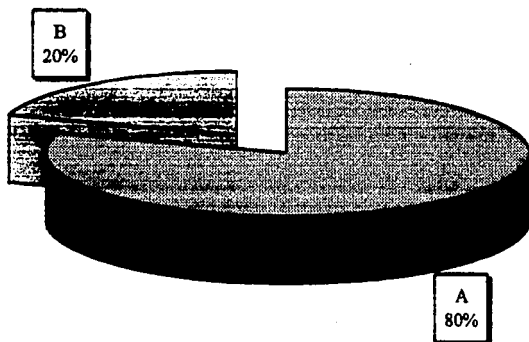


FALLA DE ORIGEN

5.- El ambiente de trabajo existente en el Area de Ventas es considerado por los trabajadores de dicha área en un:

A.- 80% Como bueno.

B.- 20% Como regular.

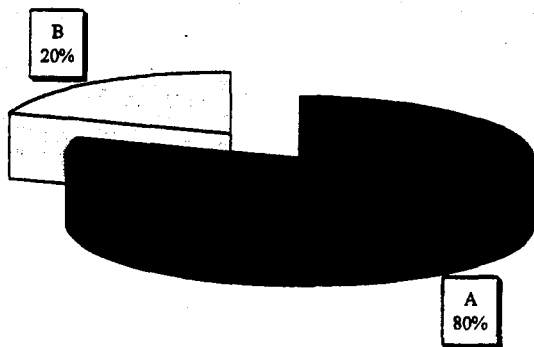


FALLA DE ORIGEN

6.- El personal del Area de Ventas, considera que su relación con la Gerencia General de la empresa es:

A.- 80% Buena.

B.- 20% Regular.

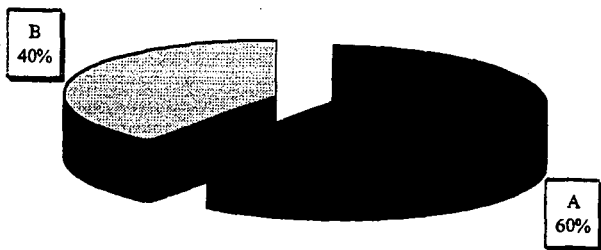


FALLA DE ORIGEN

7.- La comunicación con la Gerencia de Ventas es considerada en un:

A.- 60% Como buena, porque está al tanto de todo lo que se realiza en el área.

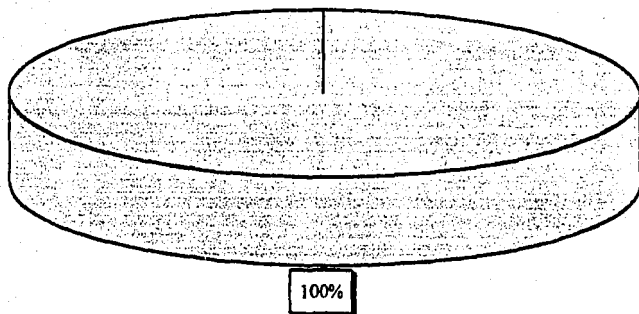
B.- 40% Como susceptible de mejora pues hace falta una mayor comunicación entre todo el personal de dicha área, así como con la Gerencia General.



FALLA DE ORIGEN

8.- Todo el personal del Area de Ventas considera que los reconocimientos morales en el trabajo son necesarios y adecuados, pues ayudan a estimular el esfuerzo realizado en cada actividad, y ayuda a ser más eficientes y obtener el 100% de los resultados esperados, además de que es una necesidad propia del ser humano.

A



FALLA DE ORIGEN

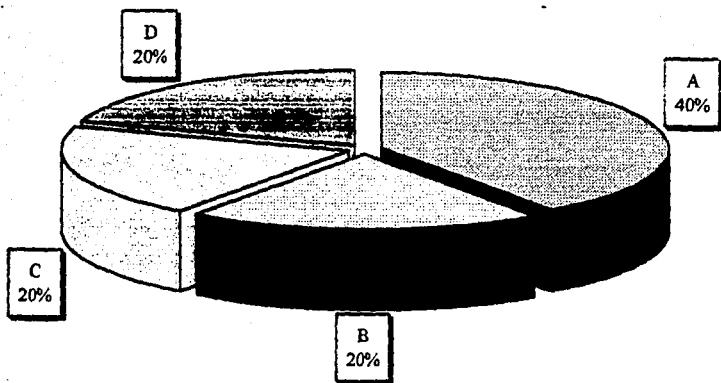
9.- Existen diversos reconocimientos que desearía obtener el personal del Area de Ventas:

A.- 40% Del personal desearía tener como reconocimientos adicionales, premios en especie.

B.- 20% Diplomas de reconocimientos al trabajo.

C.- 20% Cartas personales de reconocimiento.

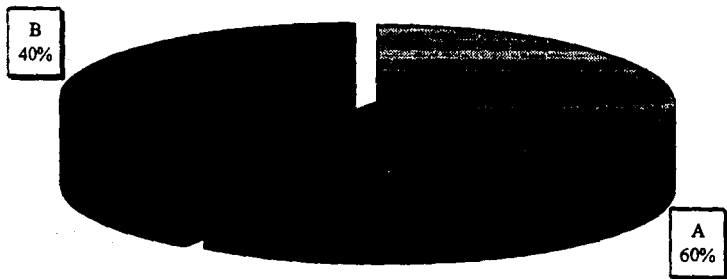
D.- 20% No necesita ningún reconocimiento adicional.



10.- En lo referente a prestaciones superiores a las de ley, el personal del Area de Ventas desearía tener:

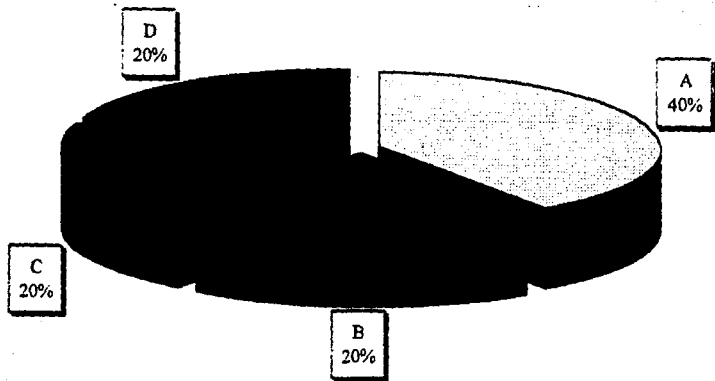
A.- 60% Vales de despensa.

B.- 40% Ayuda económica mediante diversos incentivos.



11.- La permanencia en la empresa del personal del Area de Ventas depende básicamente en un:

- A.- 40% De las relaciones de trabajo.
- B.- 20% Por que les agradan las actividades que realizan.
- C.- 20% De las prestaciones que otorgan.
- D.- 20% De la falta de empleo afin a sus conocimientos.



12.- Las sugerencias que proporcionaron los empleados para mejorar el Area de Ventas y la empresa en general fueron:

- A.- Que se otorgue mayor motivación al personal.
- B.- Que se impongan reglamentos para lograr mayor responsabilidad en el personal.
- C.- Que exista una mayor retroalimentación entre empleados.
- D.- Que exista una mayor comunicación en toda la empresa.
- E.- Que la Gerencia General se involucre más al Area de Ventas.

Además en las entrevistas realizadas a los niveles gerenciales de la empresa, se obtuvo valiosa información, en donde se mencionó principalmente que el personal del Area de Ventas es motivado sobre todo en el aspecto social, y en ocasiones en especie, aunque se reconoce la utilidad de reconocimientos adicionales al personal como son: Diplomas, reconocimientos orales y / o escritos, agradecimientos personales o públicos así como incentivos de tipo económico, todo ésto para la mejor realización de las actividades propias de la empresa, para lograr que el personal se sienta parte integral de la empresa misma.

Por otro lado, se sugiere para mejorar el desempeño del personal en la empresa, fomentar una comunicación sobre todo entre los ejecutivos de venta.

Finalmente, otra de las sugerencias que se dieron para mejorar el área y la empresa en general, fueron: El brindar al personal cursos de capacitación en diversos aspectos; desde ventas hasta aspectos de relaciones humanas, y la adquisición de un local más apropiado para la óptima realización de las actividades de la empresa, es decir, un lugar más funcional de acuerdo al crecimiento que ha tenido en los últimos años.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION AL PERSONAL DEL AREA DE VENTAS DE GRUPO ACIR, S. A. de C. V. SUCURSAL URUAPAN

6.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

A través de la investigación de campo realizada en Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan (Area de Ventas), y después de un análisis de la forma en que realizan sus actividades los empleados, y el grado de motivación que muestran. Se establece el presente diagnóstico y propuesta de solución a los problemas detectados:

6.1.1 PRINCIPALES PROBLEMAS

De acuerdo con la información proporcionada por el personal de Area de Ventas, se encontró que:

- La mayoría de los empleados del área creen necesario la implementación de reconocimientos sociales de trabajo, pues piensan que no es reconocido el esfuerzo que realizan.
- El personal no toma parte en la mayoría de las decisiones, teniendo que estar sujeto a las gerencias.
- Aunque el ambiente de trabajo es bueno en general, podría ser mejor, de manera que todas las actividades se realicen con más entusiasmo.
- La comunicación a pesar de ser buena, puede mejorarse también.

6.1.2 PUNTOS MAS SENSIBLES

Ahondando más en las necesidades del personal del área, se detectó que los puntos más sensibles, que impiden muchas de las veces laborar adecuadamente son:

- 1.- Pocos reconocimientos al trabajo bien realizado.
- 2.- Poca participación en la toma de decisiones.
- 3.- Conflictos existentes entre ejecutivos de venta, por razones referidas a clientes.
- 4.- Hace falta que la Gerencia General se involucre más en el área.
- 5.- Hace falta una mayor comunicación entre el personal del área.

6.1.3 PETICIONES SUGERIDAS POR LOS TRABAJADORES

El personal del área, además de tener necesidades de tipo económico, también expresó deseos de reconocimientos y estímulos de tipo social, ya que según mencionaron, es esencial para que todo ser humano realice óptimamente sus actividades dentro de una empresa:

- Reconocimientos al trabajo en forma oral
- Cartas personales de reconocimiento
- Diplomas de reconocimiento al trabajo
- Mejores relaciones entre el personal.

Y en el aspecto económico solicitan:

- Vales de despensa
- Ayuda económica mediante diversos incentivos.

Por último, las sugerencias directas que expresaron respecto al Area de Ventas y la empresa en general fueron:

- 1.- Que se motive más al personal por cualquier medio.
- 2.- Que se establezcan reglas y políticas para que exista mayor responsabilidad en el personal.
- 3.- Que exista mayor retroalimentación entre empleados.
- 4.- Que exista una mayor comunicación en toda la empresa.
- 5.- Que la Gerencia General se involucre más en el Area de Ventas.

6.1.4 POSICION DE LA DIRECCION ANTE EL PROGRAMA

Con base en las entrevistas realizadas a la Gerencia General, quien en todo caso será la que autorizará o no el programa, se tiene una adecuada disposición y apoyo, y sobre todo en el aspecto social del programa, pues la propuesta económica debe ser cuidadosamente analizada en sus aspectos financieros. En donde se debe hacer una comparación del costo - beneficio que representa.

6.2 PROGRAMA PROPUESTO

6.2.1 OBJETIVOS DEL PROGRAMA

El programa de motivación al personal del Area de Ventas de Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan, tiene como principal objetivo: "El incrementar el nivel de vida de los empleados de dicha

área a través de la satisfacción de sus necesidades económicas y sociales; logrando así una mayor participación por su parte, mejores condiciones y ambiente de trabajo, y por tanto, un incremento en la productividad individual, del área y de la empresa en general, beneficiando a ambas partes.

6.2.2 POLITICAS DEL PROGRAMA

El programa de motivación al personal del Area de Ventas tiene las siguientes políticas:

- 1.- El programa deberá ser aplicado con todo el personal de la empresa.
- 2.- El programa deberá tener revisiones periódicas, para observar su desarrollo.
- 3.- Se deberá avisar a todos los participantes del programa, en cuanto a fechas de inicio y terminación probable, así como el resultado de las revisiones que se llevarán a cabo.
- 4.- El programa se firmará por parte de un representante de los empleados, y la Gerencia General.
- 5.- Las prestaciones que aparecen en el contrato inicial seguirán vigentes, este programa solamente complementará al anterior, y puede ser suspendido en el momento que la Gerencia General lo decida.

6.2.3 LIMITACIONES DEL PROGRAMA

Primeramente cabe mencionar, que este programa va dirigido al personal del Area de Ventas, pero lo referente a incentivos económicos, deberá ser aplicado a todo el personal de la empresa para ser válido legalmente.

El programa propone una mejora en varios aspectos motivacionales, y es sobre todo en el aspecto económico en el que se pueden encontrar las principales limitantes, debido a la situación actual del país.

6.2.4 TIEMPOS Y FECHAS

Debido a la crítica situación económica por la que atraviesa nuestro país en este primer semestre del año, se prevee difícil la puesta en marcha del programa durante dicho periodo, motivo por el cual, se manejará como fecha tentativa el siguiente semestre (sin fecha exacta aparente); pues dependerá del grado de estabilidad económica que observe el país para entonces.

6.2.5 PROPUESTA ECONOMICA

Contiene algunas prestaciones económicas solicitadas en su mayoría por los empleados del área, además de otras que se consideran adecuadas para lograr en el personal una motivación adicional:

- 1.- VALES DE DESPENSA: Estos tendrán un costo de N\$150.00 mensuales.
- 2.- AYUDA PARA UTILES ESCOLARES: Representará un 10% del sueldo mensual. El cual será aplicable únicamente a los empleados casados y con hijos en edad escolar.
- 3.- PREMIOS POR PUNTUALIDAD: También será aplicado a todo el personal con la finalidad de fomentar en ellos el hábito de la puntualidad, y representará un 10% adicional a sus

sueldos mensuales conforme a condiciones previamente establecidas.

4.- AYUDA PARA GASTOS DE MATRIMONIO: Esta prestación se otorgará únicamente a aquellos trabajadores próximos a contraer matrimonio, previéndose quizá uno por año. El equivalente será igual a medio mes de sueldo.

5.- PRESTAMOS POR PARTE DE LA EMPRESA: Serían mínimos, y con base en la ley: un sueldo mensual y hasta tres meses para pagarlos, la gran ventaja que esta prestación tiene es que no se cobrarían intereses.

6.2.6 PROPUESTA SOCIAL

Se refiere a cubrir aquellos aspectos sociales o sentimentales del individuo, como parte de un organismo social y consiste:

-- En llevar a cabo reconocimientos al trabajo en forma oral y escrita, a través de cartas personales de reconocimiento o diplomas en privado o en público.

-- Promover la realización de juntas semanales, quincenales o en último de los casos mensuales, con todo el personal del Area de Ventas, contando con la presencia de la Gerencia General en por lo menos una de ellas, fomentando así una mayor comunicación entre el personal y las gerencias.

-- Promover una mayor convivencia informal entre el personal del área, y tal vez de la empresa en general.

-- Dar un día al año de descanso con sueldo pagado por fechas especiales, como son: aniversarios, cumpleaños y santos (a elección del trabajador).

-- Felicitaciones personales con motivo de dichas fechas.

Este tipo de propuesta, no tiene un costo real monetario para la empresa, no obstante requiere de disponibilidad por parte de los responsables para que pueda llevarse a cabo.

Además esta propuesta sería la que en todo caso podría comenzar a aplicarse en la empresa antes que la económica, pues no afectaría en el aspecto financiero, por el contrario podría tomarse en cuenta como un plan piloto para observar los cambios que van surgiendo, y lo útil de la puesta en marcha del programa completo.

6.2.7 DOCUMENTOS QUE AVALAN EL PROGRAMA

Para el mejor desarrollo y puesta en marcha del programa de motivación al personal, a manera de prestaciones económicas, es necesario contar con documentos base, en los cuáles se sustente la validez de las mismas, en cuanto a condiciones, requisitos y reglamentos, según el tipo de prestación.

A continuación se presentan los siguientes modelos de reglamentos.

- Reglamento para vales de despensa
- Condiciones para ayuda en la compra de útiles escolares
- Condiciones y requisitos para premios de puntualidad
- Condiciones para ayuda de gastos de matrimonio
- Condiciones para los préstamos por parte de la empresa.

En donde básicamente se abordan aspectos tales como:

- Dias de pago

- Formas de pago
- Firmas de conformidad
- Seguimiento de objetivos
- Fechas de revisión de la aplicación de las prestaciones
- Causas por las cuales se suspende la prestación o la aplicación del programa en general
- Y cláusulas necesarias para poder tener orden en la aplicación de las prestaciones
- Así como una breve explicación de las funciones que cubrirá cada una.

I.- REGLAMENTO PARA VALES DE DESPENSA

Esta prestación, comúnmente conocida como despensas familiares, será otorgada precisamente a manera de vales de despensa, los cuales para ser aceptados legalmente como deducibles de impuestos, deberán ser utilizados exclusivamente para la adquisición de bienes de primera necesidad, comprobándose en las tiendas de autoservicio en las que se otorgarán dicho aspecto.

Su aplicación consistirá en dar al empleado N\$150.00 mensuales en vales, adicionales al sueldo; en la segunda quincena de cada mes, teniendo revisiones periódicas trimestralmente.

REGLAS:

- 1.- Para ser miembro participe de los beneficios que proporcionan los vales de despensa se deberá:
 - a) Pertenecer a Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan.
 - b) Manifestar consentimiento de común acuerdo por escrito.
 - c) Comprometerse en el cumplimiento del presente reglamento.

2.- Evitar prácticas ilegales de vales de despensa, pues se sancionará con la suspensión, así como consecuencias superiores según la gravedad del caso.

3.- Utilizar los vales en la adquisición de artículos de primera necesidad exclusivamente.

4.- Causas de suspensión de la prestación:

- a) Incumplimiento del reglamento.
- b) Voluntaria separación.
- c) Acuerdo entre empresa y empleado.
- d) Fallecimiento.

II.- CONDICIONES PARA AYUDA EN LA COMPRA DE ÚTILES ESCOLARES

- Consiste en otorgar ayudas económicas para la compra de útiles escolares a hijos de empleados en edad escolar, una vez por año al inicio del ciclo escolar correspondiente, que consistirá en un 10% adicional del sueldo mensual.

Cabe mencionar que esta prestación para efectos de que se considere deducible de impuestos, debe ser solamente otorgada a los hijos de los trabajadores.

Se puede manejar a manera de vales de común acuerdo con la papelería que se considere y acepte dicho convenio comercial.

CONDICIONES:

1.- Para poder ser partícipe de esta prestación adicional, se deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- a) Ser empleado de Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan.

b) Manifiestar su consentimiento de común acuerdo por escrito.

c) Comprobación de los estudios de los hijos.

2.- La ayuda para útiles escolares se proporcionará al empleado desde el momento en que se firme su contrato con la empresa (a partir del primer sueldo percibido).

3.- Causas por las cuales termina la calidad de miembro participante:

a) Separación voluntaria del empleado.

b) Acuerdo entre empleado y empresa.

c) Terminación del periodo de estudios de los hijos del empleado.

d) Fallecimiento.

III.- CONDICIONES Y REQUISITOS PARA PREMIOS DE PUNTUALIDAD

Esta prestación motivacional, es con la finalidad de fomentar el hábito de la puntualidad en el empleado, haciendo hincapié en el hecho de contribuir a una mayor productividad personal y a nivel empresa.

Consistirá en otorgar un 10% adicional al empleado sobre su sueldo mensual, el cual será pagado en la segunda quincena de cada mes; a aquellos trabajadores que cumplan con los siguientes requisitos:

1.- Para poder obtener los premios de puntualidad se deberá cumplir con los siguiente:

a) Ser empleado de Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan.

b) Manifiestar el consentimiento de común acuerdo por escrito.

c) Obligarse a cumplir con los diversos requisitos que se plantean.

2.- Obligarse a checar tarjeta de entrada y salida para comprobar así la puntualidad de cada trabajador. No olvidando que los horarios establecidos son: de 9:00 am a 2:00 pm y de 4:00 a 7:00

pm.

3.- Esta prestación será otorgada a todo el personal, previo cumplimiento de requisitos.

4.- Causas de terminación del otorgamiento de premios por puntualidad:

- a) No llegar o salir puntualmente al trabajo.
- b) Checar tarjeta de otras personal (nulificándose a ambos empleados).
- c) Acuerdo entre empresa y empleado.
- d) Por improductividad.
- e) Fallecimiento.

IV.- CONDICIONES PARA AYUDA DE GASTOS DE MATRIMONIO

Consiste en proporcionar al trabajador una ayuda económica para realizar su matrimonio, la cuál será aplicada únicamente a aquellos empleados que próximos a contraer matrimonio lo hagan del conocimiento a la empresa. Prestación que se otorgará una sola vez.

Esta ayuda consistirá en el equivalente a medio mes del sueldo, pagadero en la última quincena anterior al matrimonio.

CONDICIONES:

1.- La participación en este tipo de ayuda dependerá de:

- a) Ser empleado de Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan.
- b) Manifestar consentimiento de común acuerdo por escrito.

2.- Comprobar legalmente el próximo matrimonio.

3.- Causas de suspensión de la ayuda:

a) Disolución del compromiso.

b) Fallecimiento.

V.- CONDICIONES PARA LOS PRESTAMOS POR PARTE DE LA EMPRESA

Este tipo de ayuda a los empleados, a manera de préstamos es con la finalidad de ayudarlos a resolver problemas económicos que se susciten en forma imprevista.

Los cuales consistirán en un préstamo mínimo equivalente a un mes de sueldo y hasta tres meses para pagar, teniendo la ventaja de que no se cobrarán intereses. La forma de pago será mediante una deducción quincenal en las condiciones y porcentajes prescritos de común acuerdo en cada caso.

Las fechas de revisión de esta prestación serán semestralmente.

CONDICIONES:

1.- Para gozar de estos préstamos por parte de la empresa, el empleado deberá:

a) Pertenecer a Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan.

b) Manifestar consentimiento de común acuerdo por escrito.

c) Comprometerse a cumplir con las condiciones, plazos y obligaciones establecidas.

2.- Presentar documentos o justificaciones válidas que comprueben la necesidad económica existente.

3.- Causas de suspensión de los préstamos.

a) Por voluntad propia.

b) Por común acuerdo entre empresa y empleado.

c) Por incumplimiento de obligaciones y plazos.

d) Fallecimiento.

CONCLUSIONES

La motivación se presenta como un tema que ha sido objeto de estudio desde la antigüedad, por filósofos que trataban de explicar los por qué del comportamiento humano (aunque no pasaron de ser simples especulaciones), hasta nuestros días, como es el caso de Psicólogos, Sociólogos, Ingenieros Industriales y estudiosos del tema, que con sus modernas teorías tratan de comprender la conducta del hombre, entre los que figuran: Maslow, Mc Clelland, Herzberg, Vroom, Porter y Lawler, Skinner, Lewin, Patton, entre otros, quienes desde diversos ángulos y a diferentes niveles intentan explicar el sentido real de la motivación.

Sin embargo, todos ellos parten de la concepción de que la motivación es todo aquello que lleva al individuo a realizar determinada actividad.

Además otro punto en el que coinciden todos ellos, es en el hecho de que el hombre es un ser lleno de necesidades y deseos que quieren satisfacer, mismos que le proporcionarán los elementos requeridos para realizar sus actividades adecuadamente, y en caso contrario proporcionarán frustración.

La motivación aplicada al personal que labora en una empresa, es un medio importante para todo administrador, pues le brinda todo aquello que necesita para lograr que la empresa cuente con elementos que realicen su trabajo con entusiasmo y responsabilidad, así como procurar un ambiente de trabajo positivo y agradable al trabajador.

Es precisamente en este punto en donde el administrador debe auxiliarse de los diferentes tipos de incentivos que pueden otorgarse al personal, como es el caso de los económicos, materiales o sociales.

Todo lo anterior aplicado correctamente, llevará a la empresa a lograr sus objetivos, así como a obtener un incremento en la productividad global de la empresa, al contar con el apoyo y participación activa de su personal en todas las actividades.

Una vez analizada la motivación en términos generales, se concluye que toda la teoría guarda una estrecha relación con los programas de motivación al personal, como es el caso en estudio, el cual pretende ser aplicado al personal del Área de Ventas de Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan, una vez detectadas las necesidades latentes de motivación que tiene el personal de dicha área:

- Poca participación en la toma de decisiones
- Se cuenta con pocos sistemas de reconocimientos al trabajo bien realizado
- Se cree conveniente que la Gerencia General se involucre más con el área
- Por último se considera que la comunicación existente es buena, pero susceptible de mejoras.

Por otro lado, el personal solicita:

- Reconocimientos al trabajo en forma oral
- Cartas personales de reconocimiento
- Diplomas de reconocimiento al trabajo
- Y, en general, mejores relaciones entre el personal del área.

Y económicamente:

- Vales de despensa
- Ayudas económicas mediante diversos incentivos.

Como se puede observar, las necesidades de motivación y reconocimiento que tiene el ser

humano son innumerables, pero entre ellas existen aquellas que ocupan un primer orden, como son las expresadas anteriormente; y que en su mayoría son de tipo social, aunque claro está que un incentivo económico es muy bien recibido siempre y sobre todo ante la difícil situación que atraviesa nuestro país en estos momentos.

Todo lo anteriormente mencionado, lleva a la aprobación de la hipótesis inicial sobre la cuál se trabajó, en donde: A mayor información objetiva recabada, mayores posibilidades habrá de poder llevar a cabo la propuesta de un programa de motivación al personal, que beneficie tanto a trabajadores como a la propia empresa.

Con base en lo anterior, se elaboró la propuesta de un programa de motivación al personal del Area de Ventas de Grupo Acir, S. A. de C. V. Sucursal Uruapan, con el cuál, al tratar de satisfacer las necesidades manifiestas de éste, se logrará incrementar la productividad del área y de la propia empresa. El programa consta de 2 partes: Una económica y la otra de tipo social.

Por último, este trabajo podrá ser consultado además, por todas aquellas personas que deseen conocer aspectos básicos sobre motivación, así como comprender mejor al personal, para así poder lograr su participación activa en la realización de las actividades que le corresponden en una empresa.

BIBLIOGRAFIA

1.- Alvarez Constantino, Jesús

GEOGRAFIA DE MICHOACAN

México 1974, Ed. Renovación.

2.- Arellano Garcia, Nora Angélica

MANUAL DE SISTEMAS DE INFORMACION

XENI Radio Festival

Uruapan, Mich. 1993

3.- Arias Galicia, Fernando

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

México 1990, Ed. Trillas.

4.- Cornejo, Miguel Angel

LIDERAZGO DE EXCELENCIA

México 1991, Ed. Grad S. A. de C. V.

5.- Cottle, David

EL SERVICIO CENTRADO EN EL CLIENTE

(Tr. Claudio L. Soriano Soriano)

España 1991, Ed. Díaz Santos.

6.- Chiavenato, Adalberto

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

México 1992, Ed. Mc Graw Hill.

7.- Chiavenato, Idalberto

INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION

México 1989, Ed. Mc Graw Hill.

8.- Chruden / Sherman

ADMINISTRACION DE PERSONAL

(Tr. Alfonso Vasseur Walls)

México 1991, Ed. CECSA.

9.- Fernández Arena, José Antonio

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

México 1986, Ed. Diana.

10.- Garrido, Alejandro / Ocampo, José

ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y COSTOS

México 1986, Ed. CECSA.

11.- Guzmán Valdivia, Isaac

LA SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA

México 1963, Ed. Jus.

12.- Hernández y Rodríguez, Sergio

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

México 1991, Ed. Interamericana.

13.- Kasuga de Yamasaki, Hermelinda

CIRCULOS DE CALIDAD

México 1991, Ed. Grad. S. A. de C. V.

14.- Koontz y O'donnell

ADMINISTRACION

(Tr. Sarui Jaled de Allud / Alfredo Diaz Mata)

México 1988, Ed. Mc Graw Hill.

15.- Koontz Harold y O'donnell Cyril

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA

(Tr. Jaime González Araiza)

México 1976, Ed. Mc Graw Hill.

16.- Kotler, Philip

MERCADOTECNIA

(Tr. José Manuel Salazar)

México 1989, Ed. Prentice Hall.

17.- Miranda, Francisco

URUAPAN. MONOGRAFIAS MUNICIPALES

Gobierno del Estado de Michoacán

México 1979, Imprenta México.

18.- Montaña, Agustín

ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

México 1988, Ed. Trillas.

19.- Moreno Padilla, Javier

LEY DEL SEGURO SOCIAL

México 1987, Ed. Trillas.

20.- Reyes Ponce, Agustín

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

México 1986, Ed. Limusa.

21.- Terry y Franklin

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

(Tr. Alfonso Vasseur Walls)

México 1987, Ed. CECSA.

HEMEROGRAFIA

1.- REVISTA ADMINISTRATE HOY

Varios

México, Octubre de 1994

Mensual.

2.- REVISTA EXCELLENTIA

Cornejo y Rosado, Miguel Angel

México, Septiembre de 1992

Mensual.

3.- IDEM

Junio de 1994.

FUENTES DE INFORMACION

1.- CANACINTRA URUAPAN.

2.- CANACO URUAPAN.

3.- GRUPO ACIR, S. A. de C. V. SUCURSAL URUAPAN.

4.- INEGI

CENSOS ECONOMICOS 1989.

5.- SERVYTUR URUAPAN.