

00661

32



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

Caso Práctico

Aplicación de la Teoría Motivación-Higiene de Herzberg en la empresa Pollos Bakity

Que para obtener el grado de:

Maestro en: Administración (Organizaciones)

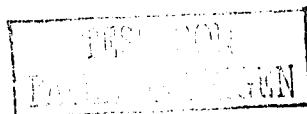
Presenta: Rosa Elena Núñez Escamilla

Tutor: L.C. y M.A. Rafael Rodríguez Castelán

Asesor de Apoyo M.A. Ricardo Varela Juárez

México, D.F.

2003





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

Pág.

Dedicatoria

Agradecimientos

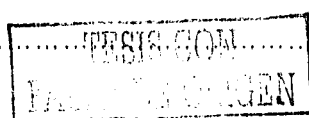
INTRODUCCIÓN..... 9

CAPÍTULO I. EL SER HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

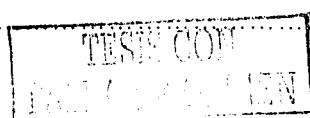
1.1 El hombre ser social.....	12
1.2 El trabajo.....	15
1.2.1 Clasificación del trabajo.....	17
1.3 La empresa y los componentes que la conforman.....	18
1.3.1 Definición de empresa.....	19
1.3.2 Componentes de la empresa.....	21
1.4 La administración como ciencia social.....	24
1.5 La administración de personal.....	25

CAPÍTULO II LA MOTIVACIÓN

2.1 Definición y proceso de la motivación.....	27
2.2 Tipos de motivación.....	33
2.2.1 Motivación biosocial.....	33
2.2.2 Motivación psicosocial.....	34
2.2.3 Motivación extrínseca.....	38
2.2.4 Motivación intrínseca.....	40



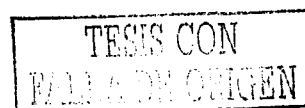
2.3. Otras teorías sobre la motivación.....	40
2.3.1 Teoría motivacional de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	40
2.3.2 Teoría motivacional de las tres necesidades de McClelland.....	46
2.3.3 Teoría del reforzamiento de B. F. Skinner.....	49
2.3.4 Teoría de la equidad de J. Stacy Adams.....	52
2.3.5 Teoría de la expectativa de Víctor H. Vroom.....	54
CAPÍTULO III TEORÍA DE MOTIVACIÓN-HIGIENE DE HERZBERG	
3.1 Exposición de la teoría.....	58
3.2 Comparación con otras teorías.....	65
3.3 Críticas a la teoría.....	68
CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DEL CASO. LA EMPRESA POLLOS BAKITY	
4.1 Antecedentes de la empresa, misión y filosofía empresarial.....	72
4.1.1 Antecedentes de la empresa.....	72
4.1.2 Misión.....	74
4.1.3 Filosofía.....	74
4.2 Descripción de la actividad que se desarrolla y la situación actual del mercado.....	75
4.3 Estructura organizacional.....	76
4.3.1 Principales funciones y estructura organizacional de las diferentes áreas que conforman la empresa.....	78
4.4 Problemática de la empresa en el manejo del Recurso Humano.....	97
4.5 Sistema de incentivos actuales otorgados por la empresa a los trabajadores.....	101



4.6 Expectativas de crecimiento.....	103
--------------------------------------	-----

**CAPÍTULO V ESTUDIO DE CASO: “APLICACIÓN DEL MODELO DE LA
TEORÍA DE MOTIVACIÓN-HIGIENE EN LA EMPRESA POLLOS BAKITY
EN EL AÑO 2002”**

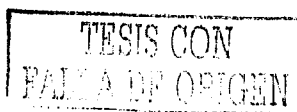
5.1 Planteamiento y justificación del problema.....	106
5.2 Objetivo de la investigación.....	110
5.3 Metodología utilizada.....	111
5.4 Diseño del instrumento de investigación.....	112
5.5 Determinación de la muestra y tipo de muestreo.....	112
5.6 Aplicación del instrumento utilizado por el autor para determinar los factores de satisfacción en el trabajo.....	115
5.7 Análisis estadístico de los resultados.....	117
CONCLUSIONES.....	140
PROPUESTAS.....	149
GLOSARIO.....	154
BIBLIOGRAFÍA.....	156
ANEXOS.....	161



ÍNDICE DE ANEXOS

Pág.

ANEXO 1. Organigramas de las distintas áreas que conforman la empresa.	
1.1. Gerencia de Transporte.	161
1.2. Gerencia de Planta Procesadora.	162
1.3. Gerencia de Recursos Humanos.	163
1.4. Gerencia de Pollo Vivo.	164
1.5. Gerencia de Pollo Procesado.	165
1.6. Gerencia de Producción.	166
ANEXO 2. Cuestionarios utilizados para la realización de la encuesta en la empresa Pollos Bakity.	167
ANEXO 3. Estados financieros de la empresa Pollos Bakity.	172
3.1. Estado de posición financiera de la empresa al 30 de Noviembre del 2002.	172
3.2. Estado de resultados del periodo comprendido del 01 de Enero al 30 de Noviembre del 2002.	174
ANEXO 4. Gráficas de pastel.	176
4.1. Gráfica de Motivadores satisfactores.	176
4.2. Gráfica de Insatisfactores.	177
4.3. Gráfica de la variable antigüedad.	178
4.4. Gráfica de la variable edad.	179
4.5. Gráfica de variable sexo.	180
4.6. Gráfica de variable estado civil.	181



4.7. Gráfica de variable nivel jerárquico.

182

ANEXO 5. Tablas de frecuencias

183

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEDICATORIA

A mis padres y hermanas:

Son pocas las oportunidades que tenemos para superarnos en la vida, gracias a ustedes he podido ser quien soy, por que sola no hubiera superado los obstáculos que se me presentaron, y que con la ayuda también de Dios pude lograrlo. Espero ser un orgullo para ustedes.

A mi esposo y mi hijo:

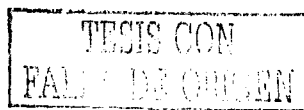
A Ti Raúl que supiste comprender mis días de abandono por dedicarme a este trabajo de investigación que representa el logro de una meta más en mi vida, gracias por tu amor y por tus consejos para seguir adelante. Para ti mi pequeño Osvaldo, todos mis esfuerzos y frutos de este trabajo.

A mi Tío Antonio

Por tu ayuda incondicional, gracias, porque tú fuiste un modelo a seguir para poder continuar superándome, que hubiera hecho yo sin ti.

A mis compañeros y amigos:

Gracias por esas palabras de aliento que en alguna ocasión fueron muy oportunas.



AGRADECIMIENTOS

A la empresa BAKITY:

Especialmente gracias al Ing. Domingo y a la Lic. Lety Ohenry, por que sin su ayuda no habría podido llevar a cabo esta investigación.

Gracias a todo el personal de la empresa por la disponibilidad de tiempo mostrada para brindarme la información que necesitaba.

A mi asesor el Maestro Rafael Rodríguez Castelán:

Por su ayuda y apoyo incondicional para la realización de esta investigación, Gracias a sus conocimientos y paciencia, así como de sus consejos.

Al Lic. Salvador Vilchis Torres:

Por las facilidades y el apoyo que me dio como persona y como directivo de la Universidad Don Vasco, en el transcurso tanto de mis estudios de Maestría como en mi trabajo de investigación.

A mis maestros y compañeros.

TESIS CON
FALLA DE CALIDAD

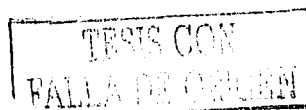
INTRODUCCIÓN.

Son muchas las razones que hacen que un país prospere, pero fundamentalmente, la gente, que representa su parte vital, de nada sirve un lugar desolado, pero maravilloso en sus paisajes, sin nadie que pueda admirar los frutos del esfuerzo de sus actividades.

Así como las personas, son parte vital para un país, también lo son para las empresas, ya que éstas a su vez significan la vida y prosperidad del mismo, pues de la misma forma en que un país es admirado por su gente, también lo es por su capacidad productora derramada por sus empresas.

Esto ha significado un interés muy particular el realizar una investigación acerca de la motivación, en donde la parte fundamental es el ser humano que se encuentra dentro de las organizaciones y que de alguna manera contribuye no sólo al éxito y desarrollo de éstas, sino también a su propio desarrollo y al del país. En ésta se busca validar el Modelo de la Teoría Motivación - Higiene de Frederick Herzberg, en una empresa mexicana denominada "Pollos Bakity".

En estos momentos México necesita de empresas con personas que estén altamente interesadas en su propia prosperidad, es decir, que quieran ser cada día mejores; sin embargo, esto no podrá ser posible si no existe una disposición plena tanto de las organizaciones como de las personas que forman parte de ellas. La motivación es fundamental en este proceso, que aunque cada ser humano es



impulsado por diferentes motivos busca su autorrealización de diversas maneras, por lo tanto su desarrollo dependerá en un grado mayor de su propio interés más que por el ambiente que lo rodea.

No obstante, es tarea fundamental del área de recursos humanos de una empresa procurar la estabilidad en su personal, que propicie su identificación como miembro de la misma, y la fuente fundamental de la que emane su propio desarrollo.

Este trabajo de investigación consta de dos partes: la primera, que es fundamento teórico de la investigación y la segunda, que se refiere al trabajo de campo en el que se busca definir si el modelo de motivación desarrollado por el norteamericano Frederick Herzberg, puede servir como base para el diseño de sistemas de incentivos en las empresas mexicanas, fundamentalmente en la empresa "Pollos Bakity" ubicada en Uruapan, Michoacán.

En el capítulo I se tratan aspectos relevantes sobre el concepto de empresa, así como los elementos que la integran, destacando la importancia que reviste el ser humano en el éxito o fracaso de una empresa. También se hace referencia a la administración como ciencia social, que contempla al hombre como su finalidad, y por último a la administración de recursos humanos como encargada de propiciar el aprovechamiento más eficaz del elemento humano dentro de la organización, así como la conservación y desarrollo individual del mismo.

Con relación al capítulo II, se inicia exponiendo el concepto de motivación y su proceso, analizando las principales teorías motivacionales de diferentes autores,



destacando en cada una de ellas los aspectos fundamentales hacia la investigación que nos ocupa.

En lo referente al capítulo III, se expone la Teoría de Motivación-Higiene desarrollada por Frederick Herzberg, mostrando los postulados de su teoría, así como las críticas realizadas a la misma.

En el capítulo IV, se desarrolla la constitución de la empresa en estudio, exponiendo la forma y cuando surge, su misión, su filosofía, la descripción que guarda el mercado de acuerdo con su actividad empresarial, así como sus expectativas de crecimiento.

En el capítulo V se expone el planteamiento del problema y la exposición del como se llevará a cabo la presente investigación, la forma en que se determinó la muestra y el análisis de los resultados obtenidos en la empresa en estudio.

Con base en el análisis de los resultados obtenidos, se busca corroborar la información con los resultados obtenidos en la investigación realizada por Herzberg, a ingenieros y contadores, de tal manera que se puedan evaluar los sistemas de incentivos que está llevando a cabo la empresa y proponer los cambios necesarios, que le permitan a la empresa continuar con el crecimiento y éxito que hasta la fecha ha tenido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

EL SER HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

El hecho de que las organizaciones sean consideradas como sistemas sociales, y se identifique en ellas un subsistema psicosocial formado por el conjunto de individuos que las componen, trae consigo la necesidad palpable de considerar a todo individuo como un ser social, que requiere para desarrollarse no sólo en su integridad propia, sino que identifica además el papel que juega en cualquier organización en la que esté inmerso. Es por esto que en el presente capítulo se da una explicación sobre esa sociabilidad del hombre y su injerencia en las diversas instituciones.

1.1 El hombre ser social.

Antes de llevar a cabo el estudio sobre la teoría motivacional propuesta por Herzberg, es necesario considerar algunos aspectos que van a intervenir en el presente estudio de caso.

Uno de ellos, el más importante es el hombre como ser social. S.S. Pío XII conceptualiza al hombre como:

"El ser creado por Dios, dotado por Él de un alma espiritual e inmortal, capaz de elevarse hasta la contemplación de las más altas verdades especulativas y de descubrir también las leyes más ocultas de la naturaleza, para dominar sus fuerzas; es el ser que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

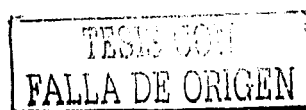
puede alimentar su alma de las inspiraciones más sublimes y los sentimientos más puros y nobles. El que es árbitro de sus destinos, el dueño responsable de sus acciones, el verdadero rey de la creación visible, que impone su voluntad a las cosas y a los animales".¹

El hombre dotado de inteligencia por un ser creador, todopoderoso, infinito y divino, no quiso que desde el principio estuviera solo, sino que por el contrario, creó a un ser semejante a él, con el que pudiera compartir todo lo creado que impusiera también su voluntad sobre las cosas y los animales, para que juntamente convivieran y cooperaran en la satisfacción de sus necesidades y deseos.

Así pues, el hombre es un ser social por naturaleza, que no puede vivir aislado, sino que necesita sentir que pertenece a un grupo, en el que los individuos que son también miembros puedan ayudarle a satisfacer sus necesidades. De hecho Aristóteles en su libro "La Política" dice "El hombre es un animal político", lo que significa que esencialmente el hombre necesita de sus semejantes, en virtud de que no se basta a sí mismo, y que su ambiente natural de desarrollo lo constituye la sociedad (la polis), de la que depende en casi todas sus actividades. Por lo que el hombre piensa, quiere y obra según pautas, formas y estilos de vida que ha adquirido en la interrelación con otros individuos.

El mismo Aristóteles menciona que el ser humano es por naturaleza sociable, con lo cual quiere decir que los hombres además de la necesidad de auxilio mutuo,

¹José Antonio Fernández Arena, *El proceso Administrativo*, México, Diana, 1987, 2ª edición, pp.155

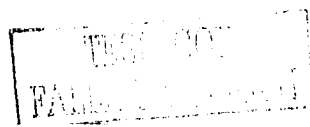


desean invenciblemente la vida social, lo que no impide que cada uno de ellos la busque, movido por su utilidad particular y por el deseo de encontrar en ella la parte individual de bienestar que pueda corresponderle. Sin embargo, aún cuando conserva su particularidad, se une aunque sea únicamente por el placer de vivir, y este amor a la vida es sin duda, una de las perfecciones de la humanidad.

Cada uno de los seres humanos es distinto, ya que cada uno de ellos ha sido dotado de una amplia gama de capacidades y habilidades distintas, es por ello que para sobrevivir, ha tenido que aprender a depender de otros y a cooperar para poder satisfacer no solo las necesidades básicas, sino también otro tipo de necesidades que por sí solo no podría saciar.

Esta situación ha provocado la interrelación de los hombres, lo que da inicio a la socialización, induciendo de esta manera a aprender a responder a sus impulsos biológicos o básicos en una forma socialmente aceptable, dando pues origen a la constitución del trabajo.

Por otro lado, el hombre requiere no sólo de cubrir necesidades físicas sino también necesidades sociales que lo hacen sentirse más valorado como persona. Algunos sociólogos opinan que la imagen de sí mismo juega un papel importante en la determinación de la forma de actuar de las personas, en la que se establece una estrecha relación entre la confianza que se tiene para poder desarrollar determinado acto y el éxito del mismo, por lo que correlativamente la falta de confianza en sí mismo conduce muchas veces al fracaso o a fallar en la ejecución de dicho acto. De



ahí pues, que algunos humanos logren alcanzar el éxito indistintamente del riesgo que esto represente, y otros desgraciadamente se muestren conformista por miedo a lo que pueda traer consigo el resultado de cierta acción que tomen.

Horton Cooley formuló la Teoría del "Espejo del yo", (citado por Alejandra Martínez Ávila (comp.) en el libro *Sociología de las Organizaciones*, en donde especifica que el espejo es la sociedad y que es posible observar las reacciones de los demás frente a nuestro comportamiento. Ahora bien, estipula que cuando el individuo siente que otras personas esperan de él una buena ejecución de determinada tarea, por lo general éste cumple y satisface esas expectativas, de tal manera que el éxito en el desarrollo de una tarea depende en un alto grado del estímulo y de la confianza que los demás le demuestren a la persona.

1.2 El trabajo

Viendo el individuo la importancia que empezaron a tomar sus necesidades y su satisfacción, requirió organizar ciertas actividades que le permitieran llegar a obtener esa satisfacción, es aquí donde nace el trabajo que es el esfuerzo humano aplicado a la satisfacción de necesidades.

El trabajo representa la principal actividad del individuo en la que influye su propia seguridad.

Otra definición de trabajo es aquella que lo define como la actividad consciente orientada a ciertos fines que aspira a la realización de un resultado, dado en la representación del individuo antes de actuar y que es regulado por voluntad de

acuerdo con su objetivo. Casi todo el trabajo en la sociedad es realizado en empresas.²

Económicamente el trabajo es considerado como uno de los factores de producción (Say, 1767-1832), en donde la producción es la actividad humana que pone en juego y magnifica la naturaleza utilitaria de las cosas, ya sea mediante el cambio en su composición y forma o facilitando la disponibilidad temporal o local de las materias primas y de los productos con ellas preparados, determinado que "el trabajo son todas las prestaciones económicas de los seres humanos, las cuales se remunerar mediante un salario o sueldo. etc."³.

Carlos Marx (1848), citado por José Silvestre Méndez⁴ en su libro *Fundamentos de economía*, define al trabajo humano como el empleo de esa simple fuerza de trabajo que todo hombre común y corriente, por término medio, posee en su organismo corpóreo, sin necesidad de una especial educación.

El trabajo no es sólo el realizar determinadas actividades para generar riqueza, sino es la actividad mediante la cual el hombre puede llegar a tener un desarrollo no sólo laboral sino también personal, por lo que hoy en día es

² Establecida con base en Juan Pablo II: Carta Encíclica, cumpliendo con su trabajo "laborem Exercens". México. Ediciones, 1981, 2ª edición, pp. 5 y 6

³ Andreas Paulsen, Teoría General de la Economía, México, UTHEA, (Tomo 3), 1978, (1ª edición en español) pp. 32 (Manual Único).

⁴ Silvestre Méndez Morales *Fundamentos de Economía*, México, Mc Graw Hill, 1996, pp. 81.



considerado como un factor dignificante para el hombre, en oposición con la concepción que se tenía en la antigüedad relacionándolo con un castigo.

La Ley Federal del Trabajo estipula en su Art. 3o. que "El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia".

Para efectos de este trabajo de investigación la definición de trabajo que se utilizará es la incluida en la Ley Federal del Trabajo.

1.2.1 Clasificación del trabajo.

Dada la naturaleza del hombre y los mismos cambios que éste ha generado a través del tiempo se han desarrollado diferentes tipos de trabajo.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos manifiesta en su Art. 5o. que a ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la Ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad.... y en el Art. 123 determina que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al



efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la ley.

En el artículo 5o. claramente se especifica que existe libertad en nuestro país para elegir la actividad a la que se quieran dedicar las personas, razón por la cual en la actualidad existe una gran variedad de trabajos y actividades que realiza el hombre, desde los trabajos simples manejados por Marx, el cual no requiere de una especial educación y los trabajos complejos, definidos por él como aquél en el que se realizan varios trabajos simples y por ende requiere de una preparación más especializada.

Es precisamente en las empresas donde el hombre realiza su trabajo para satisfacer sus necesidades que cada día van en incremento; por esta situación, es fundamental que se defina el concepto de empresa así como los componentes que la integran, destacando que dentro de sus objetivos fundamentales además de la satisfacción de necesidades es la generación de empleos así como de contribuir con el gasto público y el producto interno bruto de nuestro país.

1.3 La empresa y los componentes que la conforman.

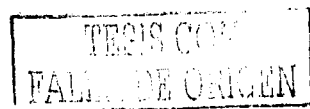
Las empresas surgen a razón de las propias necesidades del hombre que como ya se mencionó anteriormente, éstas no solo podrían ser del orden físico sino también de orden social.

Retomando la época primitiva en donde las necesidades eran puramente de supervivencia, las actividades del hombre estaban supeditadas a ese objetivo fundamentalmente. Sin embargo, al descubrir la agricultura y de ser hombre nómada a establecer en un sitio dando inicio a la vida sedentaria, los individuos fueron produciendo excedentes, por lo que el capital estaba restringido a objetos o mercancías, situación que provocó el intercambio de productos con otros grupos, originando el trueque, transacción que en un momento determinado era inequitativa, ya que la poca disponibilidad de productos provocaba ese desequilibrio. No fue sino hasta la aparición del dinero que se tiene indicios de lo que podría ser en la actualidad una empresa. Con la especialización de oficios se crean los pequeños talleres artesanales hasta llegar a la conformación de las grandes empresas en la actualidad.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, producidas como consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre una influencia directa o inmediata sobre las empresas, indistintamente del giro que tengan, provocando importantes cambios desde el concepto hasta la constitución jurídica de las mismas.

1.3.1 Definición de empresa.

Existe un sin número de conceptos acerca de la empresa. José Antonio Fernández Arena la conceptualizan como la unidad productiva o de servicio que

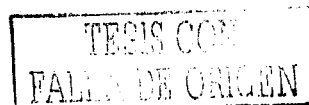


Retomando la época primitiva en donde las necesidades eran puramente de supervivencia, las actividades del hombre estaban supeditadas a ese objetivo fundamentalmente. Sin embargo, al descubrir la agricultura y de ser hombre nómada a establecer en un sitio dando inicio a la vida sedentaria, los individuos fueron produciendo excedentes, por lo que el capital estaba restringido a objetos o mercancías, situación que provocó el intercambio de productos con otros grupos, originando el trueque, transacción que en un momento determinado era inequitativa, ya que la poca disponibilidad de productos provocaba ese desequilibrio. No fue sino hasta la aparición del dinero que se tiene indicios de lo que podría ser en la actualidad una empresa. Con la especialización de oficios se crean los pequeños talleres artesanales hasta llegar a la conformación de las grandes empresas en la actualidad.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, producidas como consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre una influencia directa o inmediata sobre las empresas, indistintamente del giro que tengan, provocando importantes cambios desde el concepto hasta la constitución jurídica de las mismas.

1.3.1 Definición de empresa.

Existe un sin número de conceptos acerca de la empresa. José Antonio Fernández Arena la conceptualizan como la unidad productiva o de servicio que



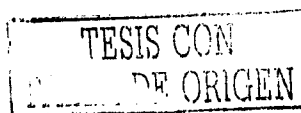
constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr los objetivos.⁵

No existe una definición legal de la empresa, por lo que Issac Guzmán Valdivia⁶ opina que la empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común. Menciona también que el verdadero desarrollo económico social se advierte cuando el concepto de la empresa se modifica rompiendo las limitaciones y estrecheces de una institución puramente lucrativa para aceptar con amplitud sus responsabilidades sociales como un órgano económico, ciertamente pero con una función de servicio a la sociedad.

En muchas ocasiones se habla de la empresa como de la realidad material con valor económico que está compuesta por los edificios, las instalaciones, las máquinas, los equipos, las materias primas, los productos elaborados, etc. ; sin embargo si a éstos elementos no se adiciona la capacidad física e intelectual del ser humano, la empresa simplemente no existiría. A través del tiempo se ha determinado que estas instituciones fueron creadas para cumplir con tres misiones básicas; la primera, una misión económica, es decir, la producción de artículos o servicios que generar riqueza; la segunda una misión social, en donde se crean y distribuyen satisfactores humanos entre el personal que trabaja en la misma ayudándole a alcanzar sus metas particulares; y por último, una misión de servicio, reflejada

⁵ Citado por Lourdes Münch Galindo y José García Martínez en *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, 1990, 5ª edición, pp 44

⁶ Fernández Arena, *Op. cit.* Pp.85



esencialmente a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Elton Mayo⁷ al inicio de sus estudios hace énfasis en las dos primeras, sin embargo, la última en la actualidad es imprescindible para la permanencia de las empresas en el mercado.

Para poder llevar a efectos el presente estudio, se definirá a la empresa no sólo como la unidad productiva interesada en obtener utilidades, sino también a una organización en la que se da al individuo la oportunidad de satisfacer no sólo necesidades fisiológicas a través del pago de un salario, sino también las concernientes a las sociales y a la psicológicas.

1.3.2 Componentes de la empresa.

De todos es sabido que para cumplir con las misiones referidas anteriormente la empresa necesita de la intervención de varios elementos, como son: El recurso material o bienes materiales, el factor humano, el recurso técnico o sistemas, y el recurso de la información.

Dentro del primer elemento se contemplan el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, las materias primas, etc. que le permiten a las empresas en cierta forma cumplir con la misión económica por lo cual fue creada.

⁷ Citado por Marvin D. Dunnette y Wayne K. Kirchner, *Psicología Industrial*, México, Trillas, 2002, 6ª. Reimpresión, pp.147-150

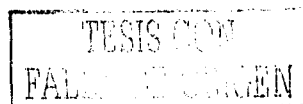
El recurso técnico o sistemas está compuesto por los procedimientos, métodos, sistemas, etc. que le ayudan a la empresa a organizar y coordinar los recursos anteriores y lograr su misión social.

El recurso de la información que en la actualidad es indispensable para la toma de decisiones en la empresa; a razón del surgimiento de la globalización este recurso ha pasado a ser primordial en la vida empresarial, ya que la generación tardía de información puede ocasionar graves problemas para el desarrollo de la entidad, además de que ahora la visión empresarial va más allá de las fronteras locales, nacionales y sin este elemento esto no sería posible, de ahí la frase muy usada hoy en día de "El que tiene la información tiene el poder".

El segundo elemento, los recursos humanos, no sólo integran el esfuerzo del individuo, sino también engloba: conocimientos, experiencia, motivación, aptitudes, etc. El factor humano es el más importante, pues de ellos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, es por esto que requiere de un estudio especial, de manera que se conozca el posible alcance de una satisfacción plena en sus necesidades y consecuentemente se logre una buena productividad para la empresa.

Terry⁶ menciona que las empresas son independientemente del tipo de economía, los elementos principales en la toma de decisiones sobre las prioridades

⁶George R. Terry y Franklin Stephen G., *Principios de administración*, México, Cecsá, 1992, 4a edición, pp. 21-76



de la sociedad. Dice que el individuo es el recurso de más importancia con que cuenta la empresa.

Todas las empresas, principalmente las grandes, se enfrentan al dilema de que al individuo se le debe conservar y tratar como tal, para que no pierda su identidad, o bien, su individualidad se reducirá en función del trabajo que debe desarrollar como miembro del organismo.

Con lo anterior se denota que el individuo necesita de una constante atención, pues de él se derivan en gran medida los resultados que se puedan obtener. Su bienestar debe ser una actitud social, puesto que es inhumano considerarlo como un instrumento propio para incrementar la productividad.

Gracias al desarrollo de las empresas el ser humano dispone de una inmensa variedad de bienes y servicios que le permiten vivir mejor. Es por eso vital, la forma en que el estudio de la motivación ha adquirido gran importancia, pues la manera en la que los individuos actúan y reaccionan ante su trabajo es consecuencia en gran parte de sus propias expectativas y de las características de la empresa, así mismo es indispensable la utilización de la administración para la conjugación de todos esos elementos.

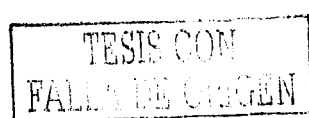
1.4 La administración como ciencia social.

Se dice que la administración es una ciencia social porque tiene como finalidad el hombre, ya que ésta debe de estar al servicio del mismo y de la sociedad. Terry⁹ afirma que la administración es para las personas y por medio de las personas.

Los individuos requieren de dirección, necesitan ser persuadidos, inspirados, comunicados y ser capaces de desempeñar actividades de trabajo que sean satisfactorias, lo cual corresponde a la administración llevarlo a cabo.

En su carácter de ciencia social, la administración se relaciona con ciencias como la economía, la sociología, la psicología, la antropología, en otras; proporcionándole los elementos necesarios para su desarrollo, adecuación y aplicación en los diferentes procesos productivos y sociales; es por esto que además debe tomar en cuenta una serie de técnicas que sean instrumento del individuo para organizar socialmente su trabajo y alcanzar a satisfacer sus necesidades en su lucha por la supervivencia.

⁹ *Idem*



Agustín Reyes Ponce¹⁰ por su parte menciona que no hay ni puede haber administración fuera de una sociedad, y que toda sociedad necesita de los medios técnicos de la administración para el correcto desempeño de sus actividades.

El objetivo fundamental de una ciencia social es el hombre y su convivencia tomando en cuenta el medio ambiente que lo rodea, por lo tanto, la administración es una ciencia social porque no sólo busca la mejor coordinación de los elementos técnicos y materiales, sino que busca que el individuo juegue el papel primordial en esa conjugación.

1.5 La administración de personal.

La administración puede aplicarse a cualquier actividad en la que intervengan una serie de recursos, indistintamente de la naturaleza de los mismos, por lo que no es la excepción el manejo del recurso humano, denominado en la actualidad factor humano, en virtud de que éste no representa un activo para las empresas, pero es indispensable su intervención en el desarrollo de las mismas.

Corresponde a la administración de personal buscar la forma más adecuada para dirigir a los miembros de una organización para que logren sus objetivos, tanto

¹⁰ Agustín Reyes Ponce. *Administración de empresas. teoría y práctica. 1ra. Primera Parte*. México. 1983. triqésima reimpresión, pp 18-19.

individuales como grupales, y contribuyan en su productividad. De ahí que Arias¹¹ la conceptualice como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Siendo para Werther¹² entonces el objetivo fundamental de la administración del factor humano, el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Pero para poder encausar a las personas al logro de los objetivos conceptuales y formas motivacionales, tanto personales como organizacionales, y a su contribución para la empresa, es necesario, conocerlos, motivarlos, implantar sistemas de incentivos, etc., de manera que se les conduzca a llegar a la obtención de los resultados esperados, por lo que el aprovechamiento e incremento del factor humano es beneficioso para el individuo, la empresa y la sociedad.

¹¹ Fernando Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 1991, 2ª reimpression, pp 27

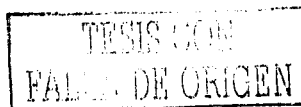
¹² William G. Werther Jr. y Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, McGraw Hill, 1995, 4ª edición en español, pp 10

individuales como grupales, y contribuyan en su productividad. De ahí que Arias¹¹ la conceptualice como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Siendo para Werther¹² entonces el objetivo fundamental de la administración del factor humano, el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Pero para poder encausar a las personas al logro de los objetivos conceptuales y formas motivacionales, tanto personales como organizacionales, y a su contribución para la empresa, es necesario, conocerlos, motivarlos, implantar sistemas de incentivos, etc., de manera que se les conduzca a llegar a la obtención de los resultados esperados, por lo que el aprovechamiento e incremento del factor humano es benéfico para el individuo, la empresa y la sociedad.

¹¹ Fernando Arias Galicia. *Administración de Recursos Humanos*. México. Trillas, 1991. 2ª reimpresión, pp. 27.

¹² Charles L. Werther Jr. Y Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, McGraw Hill, 1995, 4ª edición en español, pp. 10



CAPÍTULO II

LA MOTIVACIÓN

El estudio de la motivación hoy en día tiene gran importancia, en virtud de que las organizaciones cada vez más están conscientes de que el ser humano es el elemento o factor primordial para el éxito o fracaso de las mismas, y se preocupan por encontrar el camino más viable o factible par lograr la estabilidad en su personal. En este capítulo se abordan el concepto y los diferentes tipos de motivación, así como algunas de las teorías que se han expuesto sobre este tema.

2.1 Definición y proceso de la motivación.

Antes de llegar a plantear con claridad una definición acerca de la motivación, es importante determinar qué es lo que la origina, es decir, los motivos o causas que ocasionan la misma.

Desde tiempo atrás el hombre se preocupó por determinar los motivos que guiaban su acción. En la época de los antiguos pensadores antes de Cristo, varios filósofos trataron de encontrar dichos motivos:

a) Demócrito (370-460 a.C.): Manifestó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiéndola como un estado de reflexión y de razonamiento, es decir, un estado interno del hombre no basado en cosas materiales.

b) Epicuro (270-341 a.C): Con opinión diferente a Demócrito, pensó que lo que movía al hombre era el placer, sin embargo, decía que debían buscarse primeramente los placeres mentales antes de los físicos.

c) Muchos siglos después se concluyó que la conservación de la vida es el motor principal que mueve al hombre.

d) Maquiavelo (1516) decían que el deseo de poder es la causa principal de la acción humana.

e) El amor constituye el motor que mueve a los hombres, es la opinión de otros¹³

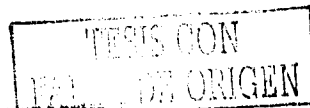
Sin duda alguna que desde hace muchos años no se pudo establecer con claridad realmente que es lo que mueve al hombre para optar por una u otra conducta, pues es bien cierto que un motivo es un estado interno que da energía, activa o mueve y que dirige o canaliza la conducta hacia metas según la opinión de Berelson y Steiner¹⁴.

James Whittaker,¹⁵ presenta una clasificación de los motivos de la siguiente manera:

a) Motivos condicionados por necesidades fisiológicas (hambre, sed, sexo, actividad, etc.) y no fisiológicas.- Gran parte de las necesidades reflejan alguna deficiencia en el organismo, una falta de contacto social, falta de oportunidades para desarrollar la autoestima, etc.

¹³ Con base en Fernando Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 1991, 2ª reimpresión, pp. 61
B. Berelson and G A Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*, Nueva York: Harcourt Brace & World, Inc, 1964, pp. 240.

¹⁵ James O. Whittaker, *La Psicología Social en el mundo de hoy*, trad. de Federico Patán López, México, Trillas, 1987, 4ª reimpresión pp. 205-206



- b) Motivos sociales: contacto social, identificación, protección, amor, comprensión, éxito, disciplina, etc.
- c) Motivos personales: cognición, curiosidad, interés (estos se presentan en una relación seleccionada).
- d) Motivos especiales transformados: conflictos, frustración, privacidad.

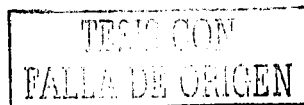
Existe pues, una gran variedad de opiniones sobre los motivos que impulsan al hombre para adquirir una conducta, significando éstos la parte principal dentro de la motivación; dependiendo de ellos será distinto el tipo de motivación que busque cada individuo o de la pauta para adquirirla.

Después de haber mostrado un panorama general sobre los factores que mueven al hombre, es importante conceptualizar a la motivación.

La palabra motivación deriva del latín *movere* que significa mover. De tal manera que la motivación es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares como menciona Koontz O'Donell¹⁶.

La motivación incluye todos los factores que producen alguna acción, tal vez hacen que aparezca o cambie un patrón de conducta.

¹⁶ Harold Koontz, Cyril O'Donell y Heinz Wehrich, *Administración*, trad. de Sauri Jaled de Allub y Alfredo Díaz Mata, México. Mc Graw hill, 1965, 3a edición en español, pp 530.



Arias¹⁷ la define como todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objeto. Sin embargo, Maslow, en su obra *Motivación y personalidad* considera a la motivación como una fuerza interna que impulsa al individuo a cambiar cualquier patrón de conducta. Es un impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

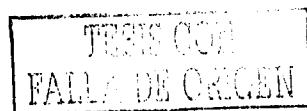
Herzberg en su obra *Work and the nature of man* por su parte dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo". Definición que deja muy en claro que sin la voluntad del propio individuo, será inútil buscar motivarlo ya que esa fuerza se origina de manera interna en cada ser humano.

Otra definición interesante es la que maneja Dessler¹⁸ (1979) en donde se especifica que la motivación es considerada como un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades. En este concepto el autor no sólo manifiesta que esta energía es del individuo sino que con ella busca obtener la satisfacción de ciertas necesidades.

La motivación impulsa al individuo a que busque una superación, pues no es exclusivamente una función de la necesidad biológica, por lo tanto el empeño con que trabaje y lo satisfecho que quede, es sin duda alguna el reflejo en parte de su nivel de motivación.

¹⁷ Arias Galicia *Op cit*, p 65

¹⁸ Gary Dessler, *Organización y Administración, Enfoque situacional*, trad. de Jorge Cárdenas Nannetti, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1979, pp. 202.



Anteriormente se presentó que la motivación incluye varios factores, tanto de tipo biológico como psicológico, de tipo social o cultural, por lo que cabe destacar que dicha motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo, pues de ella depende el rendimiento o interés que el individuo ponga en la realización de su trabajo.

Finalmente y tratando de definir a la motivación tomando en cuenta lo anteriormente expuesto se ha llegado a la conclusión de que la motivación es una fuerza impulsora que lleva al individuo a satisfacer necesidades que van cambiando según vayan siendo satisfechas, y que dan la pauta para tomar una conducta, basada en los distintos motivos que cada individuo tenga, representando el motor que mueve al organismo.

La motivación se considera como un ciclo o proceso continuo, que tiene la ventaja de constituir el vehículo básico de las relaciones abiertas entre el individuo y su ambiente social, en donde se presenta la necesidad o motivo que encamina al individuo a adquirir una conducta, algunas veces la no adecuada contribuyendo al fracaso en la satisfacción de la necesidad, variando hasta llegar a la satisfacción plena dando cabida al surgimiento de una necesidad y así sucesivamente.

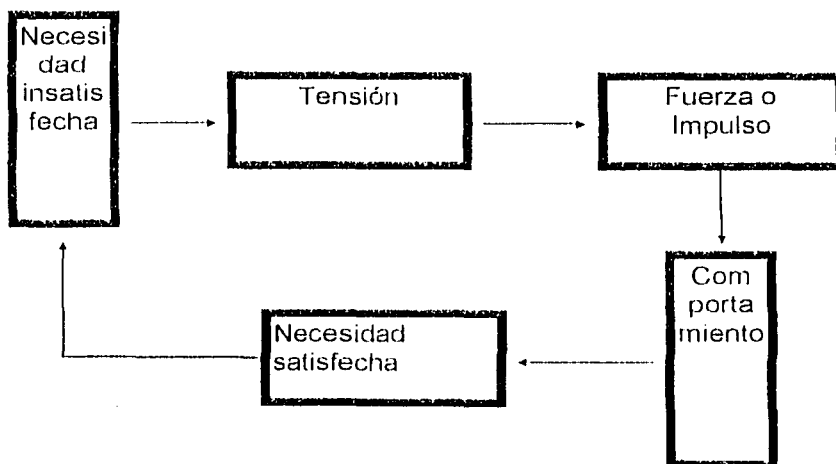
En la persona los procesos motivacionales se ven estimulados y dirigidos por influencias externas, y a la vez, por su estructura interna dependiendo de los intereses que se persigan. Los rasgos temperamentales, las emociones y los procesos cognoscitivos, representan la fuente de energía en los procesos de motivación. Las emociones y los procesos cognoscitivos dan la regulación de los



motivos contribuyendo así, a la motivación, mientras que el objetivo de la actividad asegura que el mecanismo de retroalimentación esté al nivel de actuación de los procesos de motivación.

Sin duda alguna, la motivación implica una reacción en cadena que comienza con el sentimiento de las necesidades produciendo deseos o metas que se buscan, las cuales a su vez, dan lugar a tensiones que después ocasionan acciones para el logro de las metas y finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos formando un ciclo continuo que no tiene fin, como se muestra en la siguiente figura.

Fig. 2.1 El Proceso de Motivación



Fuente: Elaboración propia con base en Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*, trad. de Adolfo Deras Quiñones México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, 3ª edición en español, pp. 213 y Salvador Mercado, *Administración Aplicada Teoría y Práctica*, México, Limusa, 1997, 6ª reimpresión, Tomo 2, pp. 648.

La motivación difiere de una persona a otra, evoluciona y puede cambiar con el transcurso de los años y de las épocas, y esto se corrobora completamente con el solo hecho de pensar en la forma en la que se vive en la actualidad y la forma en que se vivía cuando éramos niños. De la misma manera esa motivación ha venido cambiando radicalmente, pues el trabajador cada vez se exige más a si mismo y busca empleos que le permitan incrementar su calidad de vida.

Después de haber conocido el concepto de la motivación, los diferentes motivos que la originan y cómo se origina, es primordial estudiar los diferentes tipos de motivación que se tratan a continuación.

2.2 Tipos de motivación.

Así como existen diferentes tipos de empresas o entes económicos, de la misma forma existen diversos tipos de motivación aplicables para distintos grupos de individuos, dependiendo de donde se origine el impulso y la fuerza que dirige la conducta, como son:

2.2.1 Motivación biosocial.

Este tipo de motivación es originada por necesidades biológicas, es innata y modificada por la influencia de las relaciones sociales al desarrollarse el individuo.



El individuo nace con ésta y es moldeada por el medio en el que se desenvuelve. Un ejemplo claro de la motivación biosocial, es la necesidad de comer, desde que el individuo nace busca la forma de obtener alimentos para poder satisfacer su necesidad de comer; la tendencia de beber cuando se está sediento, de dormir cuando se tiene sueño, de calentarse cuando se tiene frío, etc.; todas estas tendencias representan una necesidad biológica que encaminan al individuo a su supervivencia.¹⁹

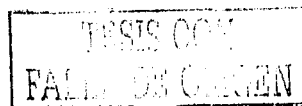
2. 2. 2 Motivación psicosocial:

De igual manera que el individuo tiende a satisfacer sus necesidades fisiológicas, es movido por factores morales y sociales que lo dirigen a desarrollar una conducta dentro del grupo. Por ejemplo, deseo de obtener admiración y respeto de los demás, la ambición de conquistar la fama, o el simple hecho de ser reconocido como integrante de un grupo, etc.

La motivación psicosocial es adquirida en el curso de la socialización del hombre en una cultura determinada, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores sociales ya establecidos, las normas o las instituciones; aprendida en una sociedad y que además moldea la personalidad del individuo.

Se puede mencionar algunas formas de este tipo de motivación, como son:

¹⁹ Con base en James O. Whittaker y S. M. Luria, *Psicología*, trad. de Vicente Agul Armer, México, Interamericana, 1977, pp 149-175.



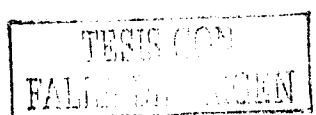
1) La motivación por la fuerza, en la que intervienen elementos negativos para impulsar al individuo al mejor desempeño de su trabajo; se maneja principalmente el factor del despido como instrumento clave, de ahí la denominación de motivación por la fuerza, pues dado que el individuo necesita su trabajo para sobrevivir se ve obligado a desempeñarlo, y no a realizarlo por plena satisfacción sino por una necesidad viéndose forzado a desarrollar su trabajo no quedándole otra opción, pues esto significa que no pueda satisfacer sus necesidades biológicas y en su caso las de su familia.²⁰

Esta forma de motivación presenta varias desventajas, tales como:

- ⇒ No tomar en cuenta que los individuos no son objetos fáciles de manejar, pasivos, inertes, sino que a menudo reaccionan en formas imprevistas por los diferentes estilos de dirección que se ejercen en las empresas.
- ⇒ No ofrece ningún incentivo para trabajar más duro del mínimo requerido para evitar el castigo.
- ⇒ No se toma en cuenta un factor básico del comportamiento humano, causado por presiones excesivas que es la frustración.
- ⇒ Cuando un individuo se siente frustrado reacciona en forma extraña que tiende a reducir la eficiencia en la empresa.

Al ir evolucionando la humanidad se ha detectado que en los últimos años, la motivación por la fuerza ha dejado de ser eficaz en algunos países, por lo siguiente:

²⁰ *idem.*



a) Al aumentar el nivel de vida y al ser mejor satisfechas las necesidades físicas, se ha comenzado a buscar satisfacciones sociales y egocéntricas que son más interesantes para el hombre.

b) Se alienta a la libertad y a la auto-expresión por lo que el individuo joven encuentra difícil aceptar el liderazgo autocrático, es decir, el sujetarse a recibir solamente órdenes y tener que ejecutarla por obligación, sin dar la pauta para dar alguna opinión sobre ellas.

c) La motivación por la fuerza tiene como norma básica que si el individuo que forma parte de una empresa no hace lo que el jefe le dice será despedido.

Dado que la situación económica en el país no es del todo favorable para muchos, se puede decir que esta motivación todavía permanece vigente en algunas empresas nacionales, pero en otras ha pasado a ser obsoleta en virtud, de que la nueva visión empresarial, es no solamente que la gente obedezca órdenes, sino que aporte ideas para que el desempeño de éstas sea cada vez mejor, desarrollando así la iniciativa de todos los miembros de la empresa, y buscando de esa misma manera, que los integrantes de la organización se sientan como parte de ella con un crecimiento constante. Sin embargo dada la carestía de fuentes de empleo, el individuo se ha visto obligado a desarrollar trabajos que no le son agradables, pero que sin embargo tiene que realizarlos para su supervivencia, presentándose la obligación no tanto por miedo al despido sino por la satisfacción de sus necesidades fisiológicas o básicas. Por otra parte, esta situación ha provocado que cierto número de personas tiendan a la emigración a otros países, en donde encuentren un trabajo mejor remunerado y que le permita satisfacer no solo las necesidades fundamentales



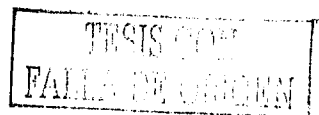
sino que pueda cubrir otras, como es el caso de los mexicanos, que emigran al país vecino del norte, buscando el dicho sueño americano y poderle dar una mejor vida a su familia.

2) La motivación de negociación: En ella se maneja como punto principal el negociar, entre la empresa y los individuos que trabajan en la misma, de una manera voluntaria las condiciones de trabajo.

3) La motivación de competencia: Es importante destacar que en este tipo de motivación no se tiene un éxito particularmente entre los individuos dentro de la organización, sino que tiene buenos resultados principalmente en situaciones en las que el trabajo en equipo no es esencial, como en el caso de los vendedores, que se preocupan cada uno por su propia cuenta de hacer y rendir más en su trabajo, movidos por aumentos de sueldo y ascensos otorgados a quienes sobresalen por su desempeño.

La motivación de competencia presenta a la vez detalles favorables, pero también se detectan ciertas desventajas como:

- No todos los individuos están igualmente interesados en progresar.
- La competencia entre empresas es sana, pero dentro de una es peligrosa.
- En muchos campos es difícil medir quién ha tenido mayor éxito, pues es imposible identificar el rendimiento de cada individuo.



- Los individuos podrían estar más preocupados por quedar bien que por hacer un buen trabajo.

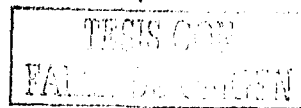
4) La motivación interiorizada: El problema de la motivación es proporcionar oportunidades para la satisfacción de necesidades por medio del propio desempeño. En este tipo de motivación las personas obtienen su satisfacción por el trabajo mismo, es decir, que en la manera en que ponga el mayor esfuerzo en el desarrollo de sus actividades representa una mayor satisfacción.

La motivación interiorizada funciona mejor donde la naturaleza del trabajo permite al individuo disfrutar de autonomía, en donde los individuos aceptan los objetivos de la empresa y entre aquellos que hacen de su trabajo el foco central de su vida.

5) La motivación de relaciones humanas: En esta se pretende motivar al individuo principalmente mediante la satisfacción de sus necesidades de tipo social y de aquellas que le den seguridad. De manera que se logren satisfacer mediante la obtención de prestaciones que ofrezcan cierta protección contra las enfermedades, la vejez, etc., al mismo tiempo que la equidad entre los individuos.

2.2.3 Motivación extrínseca.

Cuando se definió el concepto de motivación, se habló de ella como una fuerza interna que impulsa al ser humano para tomar un patrón de conducta, sin



embargo existen factores externos que de una manera u otra influyen en la motivación que el individuo tiene, en ellos se pueden incluir situaciones como las que se muestran en la figura 2.2.3.

Los factores presentados en la figura 2.2.3 pueden presentarse de manera aislada, o bien ser resultado de un desencadenamiento de situaciones, lo que puede en un momento determinado modificar su motivación interna y por ende, el comportamiento del individuo de manera positiva o negativa.

FIG. 2.2.3 Factores que influyen o modifican la motivación interna del ser humano.



Fuente: Elaboración propia con base en James O. Whittaker y S. M. Luria, *Psicología*, trad. de Vicente Agut Armer, México, Interamericana, 1977, pp.149-175, Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*, trad. de Adolfo Deras Quiñones, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, 3ª edición, pp. 212-217.

2.2.4 Motivación intrínseca.

Este tipo de motivación es aquella que emana directamente de la personalidad propia del hombre, en la que intervienen sus emociones, sus conocimientos, sus valores, etc., es decir, elementos muy particulares, ya que como se mencionó en la definición de motivos, los impulsos internos varían de una persona a otra.

2.3 Otras teorías sobre la motivación.

A través del tiempo el interés por el estudio de la motivación cada vez ha sido más arduo, dando como resultado el planteamiento de varias teorías para determinar lo que motiva al hombre. En seguida se exponen algunas de ellas.

2.3.1 Teoría motivacional de la jerarquía de necesidades de Maslow.

La Teoría de Abraham H. Maslow²¹ está basada en la tradición funcionalista de James Dewey y se une con el holismo de Wertheimer, Goldstein y la psicología de la Gestalt, con el dinamismo de Freud, Horney, Reich, Jung y Adler, por lo que a esta integración o síntesis se puede denominar teoría holística-dinámica.

La Teoría de Maslow es también conocida como la Jerarquía de la Necesidades. Las necesidades que el autor toma como punto de partida son los así

²¹ Abraham H. Maslow. *Motivación y Personalidad*, trad. de Caridad Clemente, Madrid, Díaz de Santos, 1991, pp. 20-35.

llamados impulsos fisiológicos. Sin embargo, él mismo determina que estos impulsos están directamente relacionados con la homeóstasis, refiriéndose a los esfuerzos automáticos del cuerpo para mantener un estado normal y constante de la corriente de sangre y el hallazgo de que los apetitos son una clara y eficaz indicación de las necesidades reales o carencias del cuerpo.

Es por esta razón que resulta difícil enumerar cada uno de estos impulsos fisiológicos. Menciona que estas necesidades son relativamente independientes entre sí y de otras motivaciones, y del organismo en su conjunto; sin embargo cualquiera de las necesidades fisiológicas y el comportamiento de consumación que ellas implican sirven de pauta para las restantes necesidades, por ejemplo, la persona que cree tener hambre puede que en realidad esté buscando bienestar o dependencia, en lugar de saciar el hambre.

Maslow especifica que no hay duda de que estas necesidades fisiológicas son las más "prepotentes" de todas. Esta significa concretamente que el ser humano que carece de todo en la vida, en una situación extrema, es muy probable que su mayor motivación sean las necesidades fisiológicas más que cualquier otra.

Después de que el hombre ha satisfecho sus necesidades fisiológicas surgen otro tipo de necesidades que Maslow llama de orden superior y éstas dominan el organismo más que el hambre fisiológica, cuando éstas a su vez están satisfechas, de nuevo surgen otras necesidades todavía más superiores y así sucesivamente, lo

que indica que el organismo está dominado por las necesidades insatisfechas al igual que la organización de su comportamiento.

Si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, entonces surgirá una nueva serie de Necesidades de Seguridad (seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos, necesidad de estructura, de orden, de ley y de límites, fuerte protección, etc.). Al igual que las necesidades fisiológicas las necesidades de seguridad pueden ser de igual modo dominantes para algunas personas, no solo en su visión del mundo y filosofías actuales, sino también de la filosofía y de los valores del futuro.

Maslow percibe la expresión de las necesidades de seguridad en fenómenos como, la preferencia común por un trabajo fijo y estable, el deseo de una cuenta de ahorros y de un seguro como el médico, de empleo, de incapacidad, de vejez. Otros aspectos más amplios del intento de buscar seguridad y estabilidad en el mundo se ven en la preferencia corriente por las cosas familiares más que por las que no lo son o por lo conocido más que por lo desconocido.

Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están bien satisfechas surgirán las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia. Las necesidades de amor suponen dar y recibir afecto. Cuando están insatisfechas, una persona sentirá intensamente la ausencia de amigos, de compañero o de hijos. Tal persona tendrá hambre de relaciones con personas en general, de un lugar en el grupo o en la familia, y se esforzará con empeño para conseguir esta meta. Maslow

considera que el tremendo y rápido aumento de grupos de formación, grupos de crecimiento personal y asociaciones con un fin determinado, puede deberse en parte a esta ansia insatisfecha de contacto, intimidad y pertenencia. Su impresión más honda es que también alguna proporción de grupos juveniles rebeldes está motivada por un ansia profunda de sentimiento de grupo, de contacto o de unión verdadera ante un enemigo común, cualquier enemigo que incite a formar un grupo de amistad con la simple toma de postura ante una amenaza. Cualquier sociedad buena debe satisfacer esta necesidad, de una manera y otra para sobrevivir y estar sana.

Todas las personas de la sociedad tienen necesidad o deseo de una valoración general realmente alta de sí mismos, con una base firme y estable, tienen necesidad de auto respeto o de autoestima, y de la estima de otros. Así que estas necesidades el autor las clasifica en dos conjuntos:

- a) Primero están el deseo de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad.
- b) En segundo lugar, se tiene lo que se podría llamar deseo de reputación o prestigio (definiéndolo como respeto o estima de las otras personas), el estatus, la fama y la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad o el aprecio. Éstas cada vez más en la actualidad están tomando relativa importancia entre los psicoanalistas, así como también entre los psicólogos clínicos.

La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el

mundo. Pero la frustración de las mismas produce sentimientos de inferioridad, de debilidad y de desamparo.

Aún cuando todas estas necesidades estén satisfechas, se puede esperar que a menudo se desarrolle un nuevo descontento y una nueva inquietud, a menos que el individuo esté realizando aquello para lo que él está personalmente capacitado. En esta última instancia, lo que los humanos pueden ser es lo que deben ser, deben ser auténticos con su propia naturaleza. A esta necesidad Maslow le llama autorrealización.

En estas necesidades la tendencia de hacer realidad lo que ella es en potencia, lo que puede verse reflejado por el deseo de llegar a ser cada vez más lo que es de acuerdo con su idiosincrasia, llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser. En este nivel, las diferencias individuales son muy marcadas, ya que la autorrealización tiene una perspectiva distinta en cada ser humano.

La teoría de Maslow²² ha sido fuertemente criticada, en cuanto a lo descrito anteriormente por autores que han desarrollado su propia teoría como Frederick Herzberg que desarrolló la teoría de motivación-higiene, que más adelante se desarrolla; Arias Galicia menciona que es una teoría que no ha sido probada, y que sería necesario hacer un estudio longitudinal, ya que según algunos críticos dicen que de acuerdo a los postulados de este autor, una persona no puede pensar en

²² Dessler. *Op.cit.* p.206

necesidades de orden superior sin antes haber satisfecho totalmente sus necesidades básicas. Sin embargo, Maslow aclara este punto, y menciona que con la aparición de una nueva necesidad, después de satisfacer otra predominante, dicha aparición no es un fenómeno repentino o intermitente, sino que más bien aparece gradualmente, paso a paso, aún cuando se puede dar el caso de que la necesidad primera no esté totalmente satisfecha.

El mismo autor manifiesta²³ que su jerarquía de necesidades no constituyen un orden fijo rígido, sino que existen ciertas excepciones como:

1. Hay personas para quienes la autoestima parece ser más importante que el amor.
2. Hay otras personas de naturaleza creativa en quienes el impulso de la creatividad parece ser más importante que cualquier otra determinante contraria.
3. En ciertas personas, el nivel de aspiración puede estar permanentemente amortiguado o reducido.
4. La personalidad del llamado psicópata es otro ejemplo de la pérdida permanente de las necesidades de amor.
5. Otra situación, es que una persona que nunca ha sufrido hambre crónica puede subestimar sus efectos y considerar la comida como cosa sin importancia.
6. La jerarquía está basada en necesidades y deseos y no en comportamiento.
7. La más importante de todas estas excepciones son las que implican ideales, un nivel social de vida, valores superiores y cosas parecidas.

²³ *Ibid.* p.40.

2.3.2 Teoría motivacional de las tres necesidades de McClelland.

La Teoría propuesta por David McClelland también conocida como la Teoría de los impulsos, fue iniciada en 1956, cuando McClelland se desempeñaba como investigador en la Universidad de Harvard. Al investigador particularmente le llamaba la atención el hecho de que hubiera personas que dirigían su comportamiento hacia una necesidad intensa de alcanzar un logro, no así, para otros su prioridad era el imponerse ante un grupo de personas, mientras que otros, se inclinaban por el establecimiento de relaciones interpersonales, de tal manera que el individuo sintiera cierta afiliación ante ellos.

McClelland²⁴ inicia sus experimentos de laboratorio con el objetivo de determinar las características fundamentales que presentaban las personas con un comportamiento inclinado hacia el logro de algo, y estableció que todas estas personas tenía en común:

- Son cautelosas al asumir riesgos cuando emprenden algo, en virtud, de que está consciente sobre la afectación que pueda traer consigo esos riesgos en el resultado.
- No rechazan las recompensas, pero lo esencial es la realización de sí mismos.
- Compara sus logros con los de la demás gente.
- Tiende a conseguir más aumentos y se promueve más rápidamente, porque con frecuencia está pensando en mejores formas de hacer las cosas.

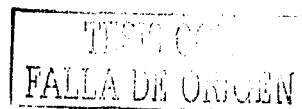
²⁴ Con base en David C. McClelland *Estudio de la Motivación Humana*, trad de Guillermo Solana, Madrid, Narcea, 1989, pp. 111 (Colección Educación de hoy, Estudios) y "Las cuatro principales teorías sobre la motivación" <managementlearning.com/ppi/vrovict.html>20 de marzo del 2002, pp. 30.

- Tienen gusto de las situaciones donde puedan llevar la responsabilidad personal de encontrar soluciones a los problemas.
- Lo principal es que el resultado sea el resultado de su propia habilidad y esfuerzo.
- Se fija metas moderadamente altas para sí mismo, es decir, que no representen poco desafío, ni que tampoco sean imposibles de alcanzar.
- Prefieren metas que requieren de un alto grado de esfuerzo y del ejercicio de todas sus capacidades.

McClelland al determinar las características de las personas con alta necesidad de logro extendió sus estudios a otros países, e incluso relacionó la presencia de un porcentaje grande de individuos con esta prioridad con el desarrollo económico de esos países.

También identificó otros dos tipos de impulsos o necesidades: La necesidad de afiliación y la necesidad de poder. El método de prueba usado en sus investigaciones, es el nombrado Prueba Temática de Apercepción o conciencia (Test Aperception Theme, TAT), en donde de una serie de cuadros de un tema, se van presentado uno a la vez, y se les pide a los individuos, que narren una historia sobre lo que ahí están observando. Los resultados de la prueba determinaron que una persona con alta necesidad de logro formulaba historias referidas a conseguir cosas desafiantes, a la sensación de la satisfacción por hacer un buen trabajo.

Por otro lado, un individuo con alta necesidad de afiliación refleja un deseo especial por las relaciones amistosas y da una referencia hacia las situaciones que



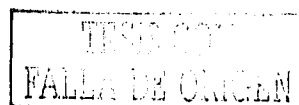
implican interacciones humanas; sin embargo, las personas con alto impulso de poder relacionaban historias que reflejaban el proceso de influenciar a otros, de controlar así como de manipular.

La necesidad de afiliación determinada por McClelland es muy similar a la necesidad de estima o pertenencia expuesta por Maslow. Puede ser una fuerza dominante que dirija el comportamiento y actividades de la gente hacia un deseo fuerte de ser aceptado por los demás, de ser parte de un grupo, de valorar más las relaciones que las realizaciones y tener una excesiva energía hacia la amistad.

McClelland descubrió que la necesidad de poder se presenta comúnmente al estudiar los perfiles de motivación de los encargados norteamericanos, lo que no implicaba solamente el deseo crudo de controlar a otros o de ejercer simplemente autoridad, sino que destaca que esta necesidad debe ser disciplinada y controlada para dirigirla con beneficio total hacia la organización y no así, hacia el engrandecimiento personal del encargado. El impulso de poder se refiere no al comportamiento autocrático, tiránico, sino a una necesidad de tener cierto impacto, a ser influyente y eficaz en la realización de las metas organizacionales.

Las características que presentaron las personas con alto impulso de poder fueron:

- Se sienten responsables de las instalaciones de la organización a la que pertenecen.
- Creen fuertemente en la autoridad centralizada.



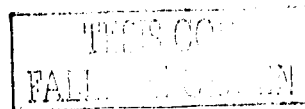
- Tiene gusto de trabajar, gozan del trabajo para su propio motivo.
- Están dispuestos a sacrificar algo de su propio interés por el bien de la organización.
- Tienen un sentido fuerte de la justicia, sintiendo que el trabajo duro y el sacrificio deben ser recompensados.

McClelland llegó a la conclusión de que los sociólogos han discutido por varios años que una organización eficiente es aquella en la que la aplicación de las normas y reglas es universal, ya que si se hacen excepciones atendiendo a las necesidades particulares el resultado pretendido no es el esperado. Una persona con alta necesidad de afiliación es aquel que desean mantener buenas relaciones con todos y es muy probable que haga esas excepciones, por lo que esto no es factible, por lo tanto no sería un buen encargado.

2.3.3 Teoría del reforzamiento de B.F. Skinner.

La Teoría desarrollada por B.F. Skinner²⁵ (1957), psicólogo principal representante del conductismo, se basó sobre la idea que el aprender es una función del cambio en el comportamiento, que es el resultado de la respuesta de un individuo a los acontecimientos o estímulos que ocurren en el ambiente. Es decir que a todo estímulo corresponde a una respuesta, postulado que determinó después de varios experimentos realizados con animales, estableciendo que a través del

²⁵, Burrhus Frederic Skinner, *Ciencia y Conducta Humana*, Barcelona: Fontanella, 1981, 5ª edic., pp. 44-150, (Conducta Humana 2).

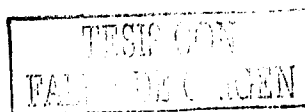


condicionamiento operante, el comportamiento que ocasiona esta consecuencia tiene mayores probabilidades de repetirse, lo cual se puede fortalecer con el uso de reforzadores, que determinó positivos, en el caso de los premios, y negativos, los que no deben confundirse, ya que en éstos últimos las consecuencias son desagradables, además de los castigos. Un reforzador es cualquier cosa que consolida la respuesta deseada, que administrativamente pudiera ser una alabanza verbal, un buen grado o sensación de realización o satisfacción creciente.

Skinner, propuso programas de reforzamiento, los cuales denotan la frecuencia con que se refuerza el resultado que acompaña a una conducta y que pueden ser continuos o intermitentes, entendiéndose por los primeros, a aquellos que proporcionan un reforzamiento cada vez que se efectúa la conducta, como puede ser en el caso del trabajador que recibe un pago después de terminar una parte del trabajo, generalmente este tipo de reforzamiento continua acelera el aprendizaje, pero el comportamiento aprendido con su ayuda es más susceptible de extinción. Los programas intermitentes son más resistentes a la extinción, ya que éstos estipulan que los reforzadores a veces están presentes y otras ausentes, acostumbrando a las personas a no esperar en ocasiones algún premio, pero sin suponer que ello signifique su interrupción definitiva. Un ejemplo claro de este tipo de programas son los incentivos salariales, en los que dependiendo del nivel de producción se suministra el incentivo correspondiente.

El autor de esta teoría estableció tres principios fundamentales:

a) El comportamiento que se refuerza positivamente ocurrirá de nuevo, el refuerzo intermitente es particularmente eficaz.



- b) La información se debe presentar en cantidades pequeñas para poder reforzar respuestas.
- c) Los refuerzos generalizarán a través de los estímulos similares que producen el condicionamiento secundario.

El conductismo aplicado en la práctica administrativa en ocasiones recibe el nombre de modificación de la conducta o modificación del comportamiento organizacional o reforzamiento. La tendencia de los directivos de las empresas es a utilizar el castigo y reforzamiento positivo.

Una forma de aplicar el reforzamiento en las empresas es:

1. Identificar un área donde el comportamiento plantee un problema.
2. Medir el comportamiento deseado o el desempeño.
3. Determinar y establecer los objetivos conductuales deseados.
4. Diseñar y aplicar los reforzamientos.
5. Medir el comportamiento o desempeño en una fecha posterior adecuada para valorar la eficacia del programa.
6. Cambiar el programa según se necesite.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.4 Teoría de la equidad de J. Stacy Adams.

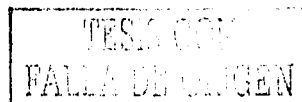
La teoría de la equidad propuesta por Stacy Adams²⁶, se desarrolla tomando como base la norma de la equidad y cómo el hombre reacciona ante la inequidad o la resuelve. Predice que la gente busca recompensas equitativas, o que debe ser recompensada en proporción con su esfuerzo. Así un trabajador compara su desempeño con el de sus compañeros.

El autor menciona que existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

1. Auto-interno: Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.
2. Auto-externo: Las experiencias de un empleado en una situación o un puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.
3. Otro-interno: Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. Otro-externo: Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización.

Y precisamente en atención a esa comparación que hace la persona, el autor determina que la gente prefiere la equidad fundamentada en el pago de salario, y cuando advierte la inequidad, experimenta la disonancia cognoscitiva o bien, en este caso, la falta de armonía entre lo que ve y lo que piensa que es correcto. Por lo tanto,

²⁶ Citado por Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*, trad. de Adolfo Deras Quiñones, México Prentice Hall Hispanoamericana, 1990, 3ª edición en español, pp. 227



se reconoce que los individuos están preocupados no sólo por la cantidad absoluta de las recompensas a sus esfuerzos, sino también por la relación de esta cantidad con la que reciben otros. Es por esto que cuando un empleado percibe una desigualdad, tiende a tomar una o varias de las alternativas siguientes:

- ♣ Cambiar sus insumos, es decir, no invertir tanto esfuerzo.
- ♣ Cambiar sus resultados, como el caso de los empleados que se les paga a destajo, cuando incrementan sus ingresos produciendo una mayor cantidad de unidades de menor calidad.
- ♣ Distorsionar las percepciones de ellos mismos, tal como que un trabajador cambie su percepción en cuanto al esfuerzo que está realizando.
- ♣ Distorsionar las percepciones de otras personas, como el hecho de que un puesto deje de ser atractivo para el miembro de la organización.
- ♣ Escoger un punto diferente de referencia, o sea, en tiempo o espacio.
- ♣ Salirse del campo, es decir, renunciar a su puesto.

No obstante que la mayoría de la investigación el autor la enfocó hacia la equidad de la percepción económica de los trabajadores, parece ser que los empleados no sólo buscan ese tipo de equidad, sino también en la distribución de otras recompensas organizacionales, como por ejemplo, los reconocimientos, las condiciones de las instalaciones, las promociones y ascensos, etc.

Cabe señalar que el autor determina que para la mayoría de los miembros de la organización, la motivación se ve influida significativamente por las recompensas relativas, lo mismo que por el total de las recompensas absolutas.

2.3.5 Teoría de la expectativa de Víctor H. Vroom.

La mayoría de los conceptos del proceso de la motivación parten con la suposición de que el comportamiento está dirigido, por lo menos o en parte hacia la obtención de metas o hacia la satisfacción de necesidades o motivos. Por tanto, Simon²⁷ (1947) puntualiza que una organización puede obtener la participación de una persona ofreciéndole alicientes que contribuyan de alguna manera al logro de una de sus metas, por lo menos, ya que esos alicientes ofrecidos por una organización son variados y si resultan efectivos para mantener la participación, deben estar basados en las necesidades de los individuos.

En la actualidad una de las teorías a cerca de la motivación más ampliamente aceptada, es la propuesta por Víctor H. Vroom²⁸ (1960), que obtuvo evidencia adicional de la interacción entre una variable de situación y una medida de motivación autoinformada. Encontró que las dimensiones de la relación entre los juicios de los supervisores acerca de la cantidad de influencia que podían ejercer sobre sus superiores y sus actitudes hacia sus trabajos variaban sistemáticamente,

²⁷ Citado por Víctor H. Vroom y Deci Edward L., *Motivación y alta dirección*, trad. de Susana Esqueda de Cruz, México, Trillas, 1988, 2ª reimpresión, p. 211 (Biblioteca de Ciencias de la Administración).

²⁸ *Ibid.*, pp. 211-215 y "Las cuatro principales teorías sobre la motivación" <managementlearning.com/pp/vroom.html> 20 de marzo del 2002, pp. 35.

de acuerdo con la fuerza de su necesidad de independencia medida por un cuestionario de 16 preguntas.

Los resultados de estos estudios indicaron claramente que las actitudes de las personas hacia sus papeles en el trabajo y la probabilidad de que decidieran continuar ocupando estos puestos depende de variables tanto de situación como de personalidad. Las variables de situación corresponden a las cantidades de distintas clase de logros, por ejemplo, salario, influencia, variedad, que brinde el trabajo. Las variables de personalidad corresponden a las diferencias individuales en la fuerza de su deseo o aversión hacia los resultados.

Las distintas preferencias o motivos personales han demostrado ser de gran utilidad para explicar las diferentes elecciones de las personas entre los roles ocupacionales (Vroom, 1964) y un razonamiento similar sugeriría que influyen para determinar las respuestas afectivas de la gente hacia la actividad ocupacional que ha elegido.

Vroom²⁹ dice que "si un trabajador ve alta productividad, como trayectoria al logro de una o más de sus metas, él será muy productivo y viceversa". Sostuvo también que alguien sería motivado para alcanzar algo si la necesidad de ese logro era mayor que para otras cosas, tomando en consideración que la expectativa es que la meta podría ser alcanzada, entonces la expectativa conduciría al logro de la

²⁹ "Las cuatro principales teorías sobre la motivación <managementlearning.com/ppi/vrovict.html>20 de marzo del 2002, pp. 30

recompensa deseada. Es decir que para él la motivación puede ser directa o indirecta.

Discute³⁰ que las metas de la tarea (productividad, calidad, etc.) son a menudo los medios que el extremo de la meta misma, o bien, puede ser que reflejan la meta verdadera del individuo que se puede ver alcanzado, con el logro de la meta de la tarea.

Para él la motivación no es un proceso simple de la tarea, logro, recompensa, sino que depende de una comprensión de cada individuo y de sus metas personales. Establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

De acuerdo a la figura 2.3.5. lo que muestra Vroom es que las personas trabajan con una cadena de metas y de recompensas, donde están en una meta los medios para alcanzar las otras. Por lo tanto, la motivación está en función del valor del resultado y la probabilidad de alcanzar el mismo.

³⁰ *Idem*

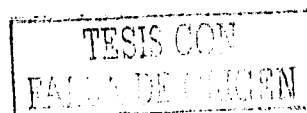
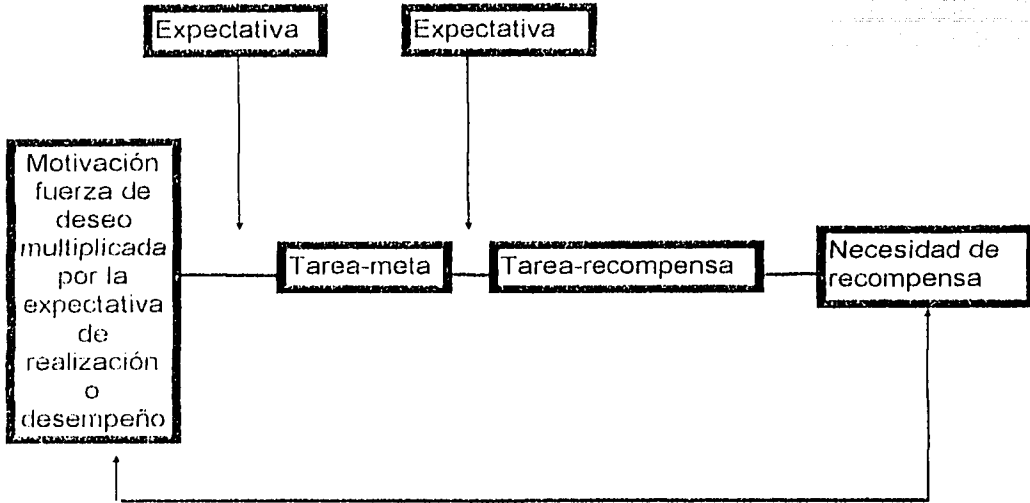


Fig. 2.3. 5. Teoría de las Expectativas.



Fuente: V. H. Vroom, *Work and Motivation*, Nueva York: Wiley & Sons, 1964, pp. 129, y "Las cuatro principales teorías sobre la motivación" <managementlearning.com/pp1/vrovict.html> 20 de marzo del 2002, pp. 30.

En este capítulo se ha abordado el concepto de la motivación, obteniéndose como tal, una fuerza interna que sirve de impulso al individuo para tomar cierto comportamiento a razón de los logros que éste persiga. Así mismo se expusieron algunas teorías sobre la motivación en la que cada autor refleja de manera muy particular la forma en que se genera la misma y en qué circunstancias se genera. En el siguiente capítulo se expondrá la Teoría Dual de Herzberg que es la guía para el desarrollo de investigación que es el fin de este trabajo.

CAPÍTULO III

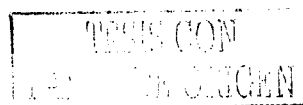
TEORÍA DE MOTIVACIÓN-HIGIENE DE HERZBERG.

Una de las incógnitas más frecuentes que surgen en el manejo del personal en una empresa es el hecho de pensar que espera la gente del puesto que ocupa. Es precisamente a ésta a la que hace referencia Herzberg en su teoría, que se expondrá en seguida.

3.1 Exposición de la teoría.

Frederick Herzberg³¹ y sus asociados comenzó su investigación a cerca de la motivación durante los años 50, examinando los postulados y el modelo propuesto por Maslow (Teoría expuesta en el capítulo III). Doscientos ingenieros y contadores fueron entrevistados en Pittsburgh, para iniciar con el estudio, cuyo propósito fue el valorar los eventos que condujeron los cambios más significativos en sus actitudes dentro del trabajo y los factores que causaron eso cambios. Herzberg utilizó dos tipos de cuestionamientos base como fueron: 1. SITUACIONES POSITIVAS. ¿Recuerda algún momento cuando se sintió excepcionalmente bien en su trabajo? ¿Por qué se sintió de esa manera en su trabajo? ¿Ese sentimiento afectó su desarrollo de alguna manera? ¿Ese sentimiento tuvo algún impacto sobre su afinidad personal o su bienestar? 2. SITUACIONES NEGATIVAS. ¿Recuerda algún momento

³¹ Con base en " Herzberg's Two Factory Theory,OB Notes. hlp and OBNotes. Htm by Wilf Ratzburg. Organizational Behavior, interview with Frederick Herzberg, <www. geocities. com/ Athens/Forum/1650/hlm/herzberg.html>, 1971, (20 de marzo del 2002), p 7 y."Interview (abridged with Frederick Herzberg, OBNotes. Hlp and OBNotes.htm by Wilf Ratzburg. Herzbergs Interview, www geocities.com/Athens/forum/1650/herzberginterview.htm>, 1971, (20 de marzo del 2002), 1971, p 5



en el trabajo en que haya tenido sentimientos negativos? Describa la secuencia de los eventos que provocaron estos sentimientos negativos.

La motivación de los empleados es importante para las organizaciones ya que son varios los factores que en ella intervienen y afectan significativamente su productividad. Elevando el nivel de motivación se incrementa la probabilidad de mayor creatividad y compromiso de los miembros de la organización.

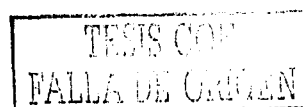
Los dos factores de la Teoría de Herzberg conocida también como la Teoría Dual ó Motivación-Higiene fue derivada de un estudio, basado en los cuestionamientos mencionados anteriormente, para probar el concepto de que la gente tiene dos conjuntos de necesidades:

1. Sus necesidades como animales para evadir el dolor.
2. Sus necesidades como humanos para crecer psicológicamente.

Dentro de los resultados obtenidos en el estudio, se detectaron que las cosas que hacen a la gente feliz en el trabajo o aquellas cosas que la hacen infelices tiene dos temas separados, por un lado la *satisfacción o motivación* y la *insatisfacción o higiene*.

En el primer grupo existen cinco factores fuertemente determinantes de la satisfacción de un trabajo:

- La autorrealización
- El reconocimiento
- El trabajo en sí



- La responsabilidad
- El ascenso.

Los últimos tres factores fueron encontrados, como los más importantes para cambiar las actitudes más recientes, además cabe señalar que el reconocimiento se refiere al reconocimiento de la autorrealización, como contraparte al reconocimiento en el sentido de las relaciones humanas.

En el segundo grupo, los determinantes de la insatisfacción fueron:

- Las políticas de la compañía
- La administración de la empresa
- La supervisión
- El salario
- Las relaciones interpersonales
- Las condiciones de trabajo.

El tema central de estos satisfactores o también llamados motivadores, referidos anteriormente, es la relación de los empleados con su trabajo, es decir, el contenido del trabajo; mientras que los insatisfactores o denominados factores de higiene- mantenimiento, parecen estar relacionados al medio ambiente o al contexto del trabajo, los cuales parecen tener ciertos efectos en las actitudes positivas del trabajo.

En el nivel psicológico las actitudes del trabajo, aparecen reflejadas en una estructura de dos dimensiones. Una es la estructura de la necesidad de evasión de lo implacentero o insatisfactorio y la otra un sistema de necesidad paralelo para el crecimiento personal.

Para Herzberg³² la motivación resulta del crecimiento personal y está basada en una necesidad innata de crecer, en otras palabras, las personas encuentran satisfacción en trabajos que son interesantes o desafiantes. Una necesidad de llenar nuestro potencial nos lleva a buscar el crecimiento y provee el incentivo para la realización personal.

De acuerdo con el autor, la idea de que el trabajo sea guiado significativa y finalmente, es para la satisfacción del empleado por el trabajo en sí. Los empleados pueden ser motivados para hacer el trabajo que ellos perciben como significativo. Así pues, la teoría de Herzberg estipula que existen dos clases de factores que influyen en la motivación del trabajo: Los factores intrínsecos y los factores extrínsecos.

Los factores intrínsecos son llamados también los factores motivadores y están relacionados con la satisfacción en el trabajo. Los factores extrínsecos son llamados factores de higiene y están con la insatisfacción en el trabajo. Los motivadores conducen a la satisfacción en el trabajo porque requieren en sí mismo de un crecimiento y actualización, y los higiénicos conducen a la insatisfacción porque se requiere evitar lo desagradable.

³² *Idem.*

En una época de competitividad creciente, es importante para las organizaciones utilizar efectivamente todos los recursos disponibles, incluyendo el factor humano.

La motivación de los empleados en el lugar de trabajo es importante para la empresa, como una de las variables que afectan la productividad del empleado.

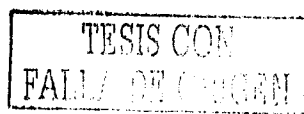
La posición fundamental de Herzberg como ya se mencionó es la idea de que la motivación es el resultado de un crecimiento personal y está basado en una necesidad innata de crecer, es decir, que la gente encuentra satisfacción en el trabajo que es interesante o estimulante.

Los trabajadores con grandes habilidades tienen la oportunidad de demostrar su potencial, si son canalizados adecuadamente para aprovechar sus talentos en beneficio de la organización. Si un trabajo no es estimulante resultarán problemas motivacionales, por lo tanto, si la gente quiere desempeñar un trabajo para sí, hay que darle la oportunidad con una buena labor por desarrollar.

La idea de enriquecer el trabajo es probablemente la contribución más significativa de la Teoría de Herzberg.

La tarea más significativa de tomar en cuenta para el crecimiento de cualquier trabajador y el enriquecimiento del trabajo es relativamente simple con este método:

♣ Añadiendo diferentes tareas al trabajo para mantener una gran complejidad e interacción.

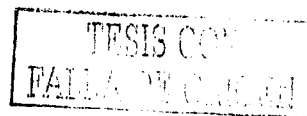


* Incrementando tareas puede levantar el nivel de estimulación en algún trabajo en particular, al nivel proporcionado con las habilidades del empleado.

Esta situación es factible, ya que si un trabajo no puede ser enriquecido y no es estimulante para el personal en el puesto, entonces debería ser reemplazada a alguno en donde encuentre interesante el trabajo.

Herzberg especifica que hay dos formas de hacer que el trabajo sea pesado, la primera, mediante una carga de trabajo horizontalmente, es decir, adicionando tareas al trabajo pero sin designar alguna responsabilidad o estímulo, por lo que el trabajo menos significativo es incrementado, razón por la cual debería evitarse; la segunda, con una carga de trabajo verticalmente, o sea, agregar tareas altamente significativas que conduzcan al crecimiento, sumando actividades que le permitan crecer y mantener los factores motivacionales. Algunos ejemplos de ellas son: incrementando la responsabilidad, eliminando controles, concediendo libertad laboral, otorgando autoridad para tomar decisiones, introduciendo tareas nuevas y estimulantes, así como específicas o especializadas.

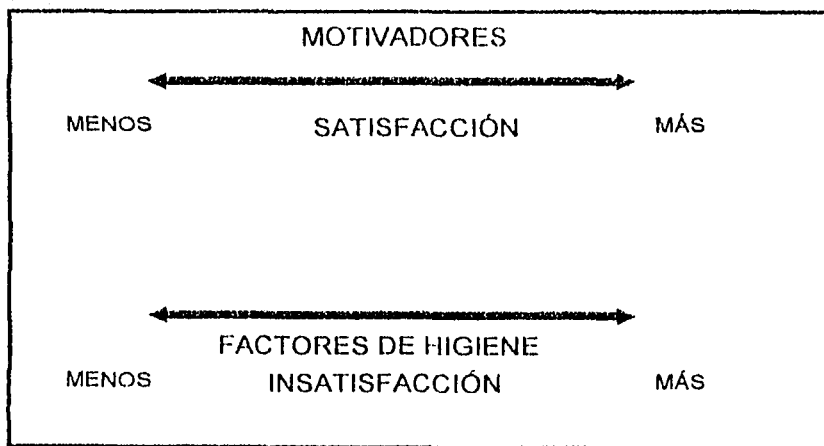
Es responsabilidad del Director crear un medio ambiente que aliente el crecimiento de los miembros de la organización y su propia actualización, lo cual puede ser posible si se mantienen los factores motivadores y se modifican los higiénicos o de mantenimiento, que es esencial al mismo tiempo para el individuo que para la organización. Este crecimiento hace más valiosos a los empleados en la organización por el alto desarrollo de sus habilidades. Sin embargo, un directivo o



gerente que no puede realmente motivar a los empleados, puede crear un entorno en el cual los empleados se motiven por sí mismos³³

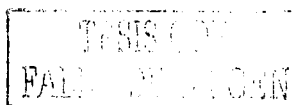
La conclusión a la que llegó Herzberg fue que sólo el cumplimiento de los factores motivadores puede dar por resultado la satisfacción positiva con el empleo. Por otro lado, en cuanto a la satisfacción de los factores higiénicos, ella puede evitar que el empleado se sienta insatisfecho, pero no contribuir a una satisfacción positiva, considerando así, que la satisfacción y la insatisfacción no son polo opuestos de una misma cosa, sino más bien como factores distintos. Lo contrario de la satisfacción sería la no satisfacción, mientras que, de la insatisfacción es la no insatisfacción, como se muestra en la figura 3.1.

Fig. 3.1 Teoría Dual de Herzberg.



Fuente: ¹ Con base en " Herzberg's Two Factory Theory,OB Notes. hlp and OBNotes. Htm by Wilf Ratzburg. Organizational Behavior, interview with Frederick Herzberg, <www. geocities. com/ Athens/Forum/1650/htmlherzberg.html>, 1971, (20 de marzo del 2002), p.7 y."Interview (abridged with Frederick Herzberg, OBNotes. Hlp and OBNotes.htm by Wilf Ratzburg: Herzbergs Interview, www.geocities.com/Athens/forum/1650/herzberginterview.htm>, 1971, (20 de marzo del 2002), 1971, p.5.

³³ Idem.

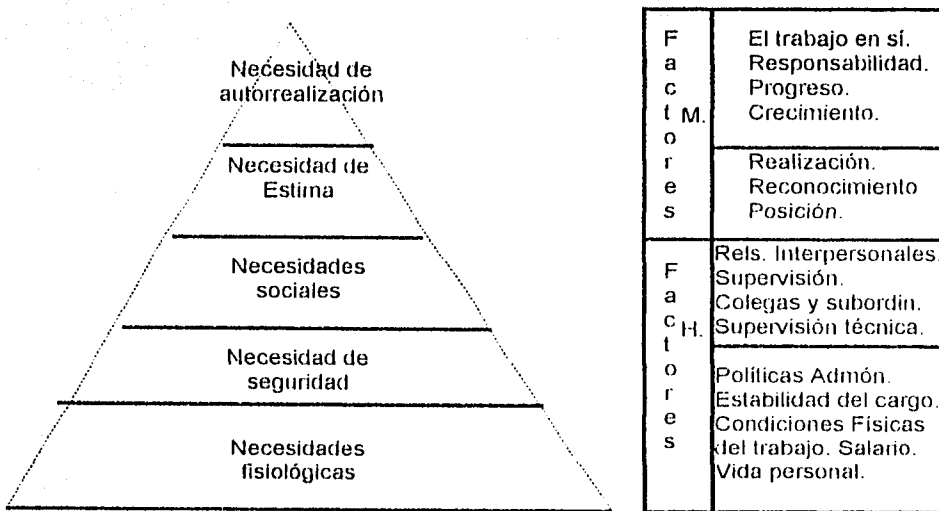


Por otro lado menciona que se debe centrar la atención en los individuos y en el trabajo y no en las cosas que los rodean. Él mantiene que se tiende a pensar que ocurrirá el crecimiento y el desarrollo si la dirección proporciona buenas condiciones, seguridad y administración, mientras que lo que estimula al crecimiento son las oportunidades de logro, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos.

3.2 Comparación con otras teorías.

Las teorías expuestas anteriormente en el capítulo III, tienen en común algunos aspectos con la desarrollada por Herzberg, generalmente la teoría dual es comparada con la teoría expuesta por Maslow, como se muestra en la fig. 3.2.

FIG. 3.2 Comparación de los Modelos de Motivación de Maslow y de Herzberg.



Fuente: Keith Davis, "Human Behavior at Work: Human Relations on Organizational Behavior", Nueva York, McGraw-Hill 1977, pp. 59.



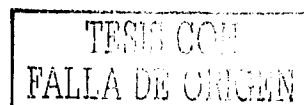
Davis, estipula que los factores determinados como motivadores por Herzberg corresponden a los necesidades de orden superior descritas por Maslow. Sin embargo, como lo menciona Herzberg, lo que realmente hace sentir al ser humano como tal y por lo tanto estar motivado, son aquellos impulsos que de alguna manera la empresa crea pero que el propio trabajador adapta como dicho estímulo para sentirse motivado y desempeñarse mejor.

En lo que respecta a la Teoría desarrollada por McClelland³⁴, el impulso del logro, está directamente relacionado con los factores motivadores de la Teoría Dual, de hecho las características que McClelland identificó en las personas estimuladas por este impulso, son un reflejo claro de aquellas que encuentra su trabajo agradable, que les gusta sentirse importantes y de alguna manera tienden a promoverse más rápidamente porque con frecuencia están pensando en mejores formas de hacer las cosas, situación que no podría producirse si la empresa se preocupara solo por proporcionar buenas condiciones físicas al empleado.

Por otro lado, Skinner³⁵ sostiene que el comportamiento de las personas es el resultado del estímulo que éstas reciben; en tanto un trabajador que no sienta su trabajo agradable, permanecerá en la empresa por necesidad de sobrevivir, ya que en un país como México, es muy probable que si no trabaja no tendrá recursos para comer, y no porque realmente quiera estar ahí o busque un crecimiento personal, sino por obligación.

³⁴ David C. McClelland, *Op. cit.*, p.252-276, y "Las cuatro principales teorías sobre la motivación <managementlearning.com/pp/vrovict.html>20 de marzo del 2002, p. 30.

³⁵ Skinner, *Op. cit.*, p. 302.



Aún cuando en la Teoría de la Equidad³⁶, se establece como prioridad el hecho de que el trabajador compare su percepción económica con la de los demás, y que cuando se presenta la inequidad en esta situación cambia su comportamiento, no descarta la situación de que los miembros de la organización busquen la distribución equitativa de otras recompensas organizacionales como los reconocimientos, las promociones y ascensos, etc. La equidad buscada por los empleados, y su cambio de comportamiento tiene relación directa con lo manejado por Herzberg, en cuanto a la insatisfacción que se genera por la ausencia o desequilibrio en los factores señalados como higiénicos o de mantenimiento, ya que éstos por sí solos no motivan pero causan insatisfacción cuando no se otorgan, y viceversa, cuando se otorgan, no existe cambio en el comportamiento. Es por eso que mientras el trabajador perciba que existe equidad económica en la empresa de acuerdo al esfuerzo realizado, él estará satisfecho, pero no necesariamente motivado para buscar un crecimiento personal.

Víctor Vroom³⁷, sin embargo, considera que la motivación no depende de un solo aliciente, sino que involucra dos tipos de variables, las de situación y las de personalidad, así como las expectativas que cada ser humano tenga de manera particular, y por consiguiente la motivación es generada directa e indirectamente, ya que un individuo está supeditado a una cadena de metas, puesto que una representa los medios para alcanzar otra y así sucesivamente. Estas metas pueden

³⁶ Robbins, *Op. cit.*, 227.

³⁷ Víctor H. Vroom y Decl Edward L., *Motivación y alta dirección*, trad. de Susana Esqueda de Cruz, México, Trillas, 1988, 2ª reimpresión, pp. 211- 217 (Biblioteca de Ciencias de la Administración).

ser del orden económico o bien del orden personal, por lo que Vroom, coincide con los postulados propuestos por Herzberg.

3.3 Críticas a la teoría.

Dessler³⁸ (1979), manifiesta que se ha criticado mucho la teoría de Herzberg, por su confianza en el recuerdo de incidentes críticos. Se dice que la metodología utilizada por el autor de referencia de la Teoría Dual, introduce un prejuicio que restringe las oportunidades de los empleados de "registrar reacciones negativas a los motivadores y reacciones positivas a los higiénicos "(Gordon y Pryor, 1974, citado por Dessler). Dunnette (1967) y sus colaboradores pidieron a más de 500 personas en seis grupos ocupacionales que describieran una situación previa de trabajo satisfactoria y una insatisfactoria, escogiendo entre 36 afirmaciones preseleccionadas y graduadas. Las afirmaciones se habían redactado en tal forma que podían describir un hecho ya satisfactorio, ya insatisfactorio. Por ejemplo, dos de éstas eran:

- Siento gran satisfacción por haber hecho bien un trabajo.
- Siento gran insatisfacción por haber hecho mal un trabajo.

Estas afirmaciones se usaron luego para derivar puntajes sobre 12 factores de los tipos de los de Herzberg. Algunos factores motivadores, como realización y responsabilidad, y otros higiénicos, como la supervisión, que se asociaron con situaciones tanto satisfactorias como insatisfactorias. En otras palabras, algunos

³⁸ Gary Dessler, *Organización y administración, enfoque situacional*, trad. de Jorge Cárdenas Nannetti, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1979, pp 208.

factores higiénicos se asociaban con situaciones insatisfactorias, por lo que tales resultados están en desacuerdo con los postulados propuestos en la teoría.³⁹

De la misma forma, House y Wigdor⁴⁰ (1967), informan que todos los factores motivadores e higiénicos se han encontrado tanto satisfactorios como insatisfactorios, unos con mayor frecuencia que otros, como se muestra en la tabla 3.3. Otros investigadores han cuestionado que los factores de Herzberg sean mutuamente exclusivos. Weitzel (citado por Dessler) y sus colegas (1973) encuestaron a 1099 empleados asalariados de cinco compañías operativas pertenecientes a una sociedad anónima del Oeste Medio, llegando a la conclusión de que la explicación de la satisfacción que da Herzberg con sus dos factores no es adecuada. En cambio, una teoría de cuatro factores (satisfacción con el progreso y desarrollo personal, con la remuneración, con el contexto organizacional y con las relaciones superior- subalterno) es más comprensiva.

³⁹ *Idem*

⁴⁰ Citados por Gary Dessler en su libro *Organización y administración, enfoque situacional*, trad. de Jorge Cárdenas Nannetti, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1979, pp. 208-209.

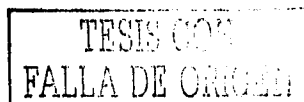


Tabla 3.3 Frecuencia de satisfactores e insatisfactores de un total de 1 220 personas en 6 estudios sobre la Teoría de Herzberg, realizados por House y Wigdor⁴¹ (1966).

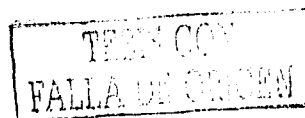
Factor	Hallado satisfactorio	Hallado insatisfactorio
Realización	440	122
Reconocimiento	309	110
Promoción	126	48
Responsabilidad	168	35
El trabajo mismo	175	75
Política y administración	55	337
Supervisión	22	182
Condiciones de trabajo	20	108
Relaciones con el superior	15	59
Relaciones con los compañeros	9	57

Fuente: Dessler, Gary, *Organización y administración, enfoque situacional*, trad. de Jorge Cárdenas Nannetti, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1979, pp. 208-209.

Víctor Vroom⁴² uno de los principales críticos de la Teoría Dual, en tanto afirma que el hombre está dispuesto a defender su yo o autoestima atribuyendo sus sensaciones de satisfacción a sus propios logros y sus insatisfacciones a factores externos. Sin embargo, contempla la evidencia de que las diferencias individuales, y quizá, de grupo en las fuentes de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo significan lo siguiente: lo que son factores de higiene en una situación pueden ser

⁴¹ *Idem*

⁴² "Las cuatro principales teorías sobre la motivación <managementlearning.com/pp/vrovict.html>20 de marzo del 2002, pp. 30.



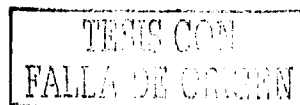
motivadores en otra, que tiene cierta congruencia con las diferencias culturales e individuales en la prioridad de las necesidades.

Según Arias⁴³, otro aspecto que se le censura a la Teoría, es que los resultados sólo pueden ser obtenidos si se sigue el método descrito; lo que equivale a decir que hay únicamente un camino para llegar a Roma.

Tanto las críticas positivas como negativas del enfoque de la motivación en el trabajo mencionan que con la investigación se obtuvieron resultados de corto alcance, pero que raramente se produjeron bases para alguna motivación actual.

No obstante, así como ha sido fuertemente criticada, esta teoría también ha sido defendida por otros investigadores. En el caso práctico de esta investigación se busca el validar esta teoría.

⁴³ Fernando Arias Galicia y Victor Heredia Espinosa, *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, México, 1999, 5ª edición, pp. 248



CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DEL CASO. LA EMPRESA POLLOS BAKITY.

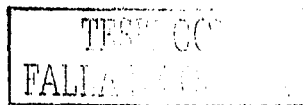
Las empresas son el corazón de la economía de un país, ya que son las encargadas de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de la población. La gama de empresas existentes en la ciudad de Uruapan, Mich., es del giro comercial e industrial de aguacate, sin embargo, hay otras empresas que no se dedican a esta actividad y que revisten gran importancia en esta ciudad y la región debido a la generación constante de empleos y derrama económica, tal es el caso de Pollos Bakity, de la que se hablará en este capítulo.

4.1 Antecedentes de la empresa, misión y filosofía empresarial.

4.1.1 Antecedentes de la empresa.

El nacimiento de Pollos Bakity se remonta a milad de los años sesenta, en donde su actividad inicial fue la compra-venta de granos, pasturas y forrajes, logrando ser distribuidor oficial de alimentos en la zona de una de las empresas más reconocidas del ramo agropecuario.

La relación con el distribuidor le permite a su fundador asesorarse e iniciar trabajando directamente con el pollo de engorda, estableciendo su primer granja

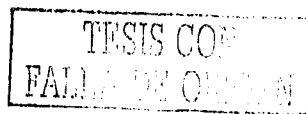


avícola con una capacidad inicial de 15,000 pollos; los buenos resultados obtenidos dieron origen a instalar su segunda granja y así llegar hasta instalar 18 granjas con las que cuenta en la actualidad, con una capacidad de producción en cría de 1'648,000 aves, además de 64 expendios para la venta de pollo procesado, en diferentes ciudades del Estado de Michoacán, además de Ixtapa Zihuatanejo, Atoyac, Petallán en el estado de Guerrero, Moroleón y Pénjamo, Gto., y ventas directas en Cd. Altamirano, México, D. F. y Cuernavaca Morelos. También tiene una central (pensión) de vehículos donde se concentran todas las unidades de transporte de la empresa.

Fue hasta finales del año 1997 y principios de 1998, que de acuerdo con las necesidades de reestructuración organizacional y el programa de mercadeo presentado, se determinó el nombre actual de comercialización, sustituyendo al anterior Pollos Bahena, de la empresa Bakity, como diminutivo de Ambakity, que en purépecha significa "Cosa Buena", de ahí el slogan oficial: "El pollo Bakity, alimenta mejor".

El crecimiento presentado por la empresa fue impresionantemente rápido, si para 1986 había menos de 100 empleados, para 1996 eran 348 y para 1997 eran ya 516, los cuales actualmente se han incrementado hasta llegar a los 549 empleados, de los cuales 403 representan la zona de Uruapan, Mich.

Dentro de los principales productos que se comercializan son el pollo procesado, pollo vivo y el pollo preparado, que cada día debido a la creatividad e



iniciativa de la empresa le ha permitido posicionarse en el mercado con otros productos derivados del mismo pollo.⁴⁴

4.1.2 Misión.

Su misión es: "Nuestra empresa existe para llevar una excelente alimentación a la mayor cantidad de personas, a través de la mejor carne de pollo que se pueda obtener naturalmente"⁴⁵.

4.1.3 Filosofía.

La empresa existe para llevar una buena alimentación a la mayor cantidad de personas, a través de la mejor carne de pollo que pueda obtenerse naturalmente, gracias a que trabajan cientos de personas, a quienes se les quiere asegurar una vida digna y un futuro exitoso, de tal manera que puedan desarrollarse íntegramente y encuentren las condiciones adecuadas para hacer una vida llena de alegría, logros y satisfacciones.

Dentro de los valores que fomenta son:

- Dignificación de la persona (nuestra gente).
- Servicio (nuestro servicio).

⁴⁴ Con base en el Manual de Bienvenida elaborado por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Pollos Bakity, 2002, s.p.

⁴⁵ *Idem.*

- Calidad (como resultado).

El objetivo general que tiene establecido la empresa es contribuir con productos alimenticios de calidad para que la sociedad a la que sirve tenga una mejor alimentación⁴⁶.

4.2 Descripción de la actividad que se desarrolla y la situación actual del mercado.

La actividad fundamental que se desarrolla en esta empresa es la crianza y engorda de pollos, además de la comercialización de pollo vivo y procesado. Al inicio de su actividad avícola, el propietario producía sus propios alimentos para la crianza, buscando cerrar su ciclo productivo, sin embargo en la actualidad esta tarea ya no se lleva a cabo en la empresa debido a los altos costos que representa, ya que aún cuando se cuenta con una pequeña planta para producir el alimento, las necesidades con relación a este rubro se han visto considerablemente incrementadas, pues su capacidad de producción es de 1,000 toneladas de alimento, sin embargo los requerimientos actuales son de 3,500 toneladas, razón por la cual dejó de ser funcional y atractiva esta parte del proceso para la empresa, por lo que se han establecido convenios con productores de alimentos, en donde se fijan los requerimientos específicos de nutrientes propios para la calidad de la carne que se necesita .

⁴⁶ *Idem*

La producción avícola en nuestro país se encuentra en manos de tres grandes corporaciones, que manejan el 52% del total de la producción en este renglón, dejando el resto a aproximadamente 170 empresas más. Estas tres empresas son Bachoco, Pillgrim's Pride y Tayson, la primera de origen mexicano, y es el principal productor; las dos últimas de origen estadounidense, establecidas en nuestro país, siendo Estados Unidos el principal productor avícola a nivel mundial.

Nuestro país es autosuficiente en la producción de pollo, sin embargo, el desarrollo de esta actividad en México es costoso hasta en un 30% más, en virtud de la comercialización de granos, semillas, combustibles, etc., necesarios para esta actividad, situación que incrementa los costos de producción.

Por otro lado los hábitos de consumo ayudan mucho para el consumo nacional, ya que se trata de aprovechar en su totalidad el pollo, buscando productos derivados del mismo. Caso contrario, el de Estados Unidos, en el que se acostumbra utilizar prácticamente solo la pechuga del pollo, y exportando a nuestro país, la pierna, muslo, alas, menudencias, a muy bajo costo a través de las grandes cadenas de supermercados.⁴⁷

4.3 Estructura organizacional.

La empresa está básicamente integrada una Dirección General y por seis Gerencias, que son: Producción, Procesadora, Administración y Finanzas, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Transportes, como se presenta a continuación.

⁴⁷ Con base en entrevista realizada con el Director General de la empresa Pollos Bakity, 2002.

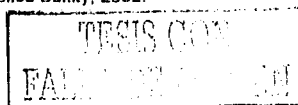
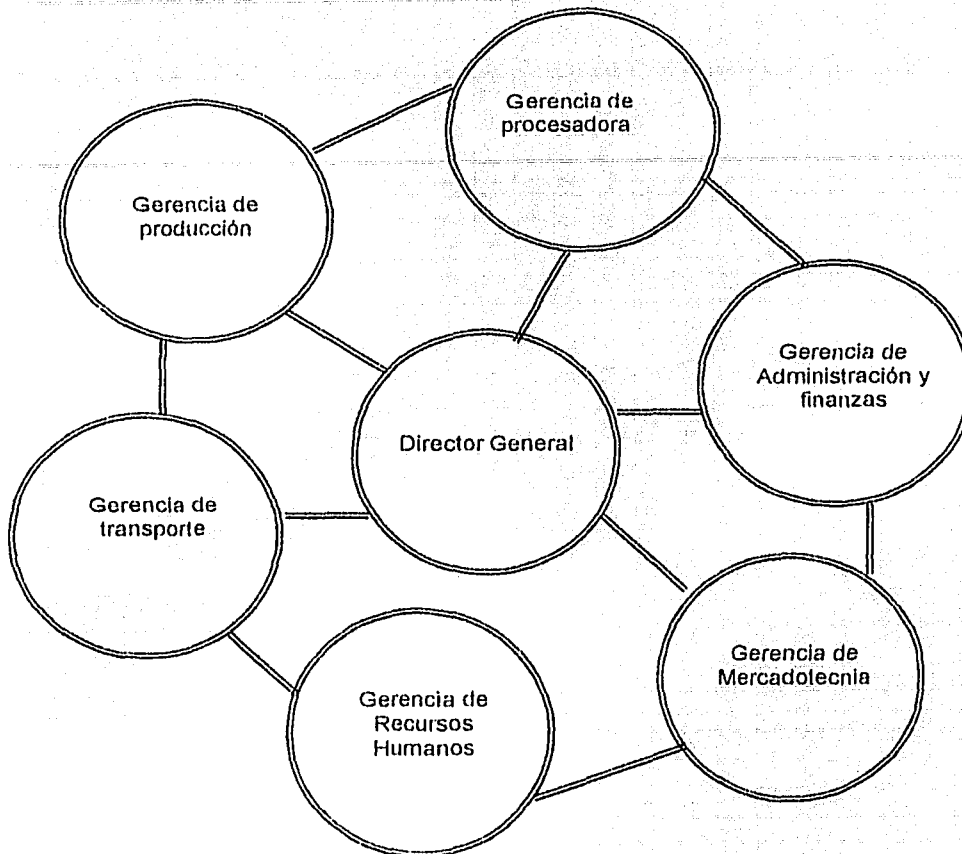


FIG. 4.3. ORGANIGRAMA CIRCULAR GENERAL DE LA EMPRESA BAKITY



Fuente: Manual de Bienvenida, elaborado por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Pollos Bakity, 2002, s.p.

La empresa está integrada por seis gerencias como se muestra en el organigrama circular anterior, con esto se pretende establecer que dentro de la organización no hay áreas que sean más importantes que otras, sino que todas colaboran con una parte fundamental para poder lograr el objetivo que se tiene fijado, cada una de ellas forma un comité de trabajo con las áreas que tienen relación más

directa, por ejemplo, procesadora con mercadotecnia y producción, con las que se realizan reuniones periódicas para exponer situaciones o problemática que atañe a estas áreas y encontrar una solución en conjunto.

En el siguiente tema se explica la forma en como está constituida cada área así como las principales funciones que se desarrollan en ella y los organigramas específicos se encuentran en el apartado de anexos.

4.3.1 Principales funciones y estructura organizacional de las diferentes áreas que conforman la empresa.

El área de transporte juega un papel muy importante en la actividad que desarrolla la empresa, puesto que con ella se inicia el ciclo de producción, ya que en las unidades se traslada el pollito a las granjas donde va a ser criado, para que después con el uso de otro tipo de unidades debidamente equipadas se transporte el alimento y así el pollo ya listo para matanza o venta se traslade a la procesadora o a los expendios, en otro tipo de unidades. En ocasiones el proveedor puede transportar el pollito a las granjas dependiendo de la negociación. Es por esto que se inicia con esta área la explicación.

a) GERENCIA DE TRANSPORTE:

Esta área está conformada por varios grupos: Choferes que transportan el pollo vivo, operadores de vehículos de alimento, choferes de pollo procesado rutas

foráneas, mecánicos, lavadores, vigilancia y los administrativos (Ver anexo 1). Cuenta con 55 trabajadores y tiene a su disposición 34 unidades que son suficientes para surtir a las demás áreas, de las cuales 2 son determinadas como comodines para sustituir algún camión en reparación. Los camiones que surten alimento son unidades especiales, ya que están adaptadas con tolvas especiales para la descarga del alimento, en el caso del pollo procesado se cuenta con termoking, y para el pollo vivo con plataforma y jaulas. Cada una de las unidades debe de someterse a un proceso de aspirado para eliminar bacterias.

A esta gerencia corresponde determinar las estrategias que mantengan en óptimas condiciones de utilización y con bajos costo la flota vehicular de la empresa, ya que con la reducción de los costos de operación se incrementan los niveles de productividad en la producción de pollo (bajo costo de traslado de insumos) y en su traslado al mercado.

Cada una de las áreas cuenta con una estructura organizacional (Ver anexo 1) en la que se estipulan los diferentes puestos, así como los niveles jerárquicos.

Sus funciones fundamentales son:

- i. Obtener el máximo aprovechamiento de los recursos físicos, camiones, y sus colaboradores como operadores, auxiliares, mecánicos, etc.
- ii. Solucionar problemas o conflictos entre los daños que puedan sufrir en un momento determinado las unidades.

TESIS CON
FALLA DE CUBRIM

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

- 11 Coordinarse preferentemente con las áreas de producción y mercadotecnia, ya que se trabaja con base en órdenes de pedido, por lo que se debe de planear la forma más adecuada de surtir los pedidos, con la mínima utilización del equipo.
- 11 Elaborar y supervisar el calendario de mantenimiento de las unidades.
- 11 Autorizar los viajes.
- 11 Elaborar el programa de descanso de los operadores para calendarizar el siguiente viaje, ya que se trabaja los 365 días del año.
- 11 Llevar un expediente por cada camión y mediante el uso del sistema, determinar oportunamente cuándo corresponde el mantenimiento preventivo.
- 11 Solicitar el apoyo de especialistas cuando la reparación del vehículo no pueda realizarse por los mecánicos de la misma empresa.
- 11 Realizar las compras de refacciones, con base en la evaluación de los presupuestos de las diferentes alternativas.⁴⁸

b) GERENCIA DE MERCADOTECNIA:

Está conformada por tres áreas: pollo procesado y rosticerías, pollo vivo y nuevos productos.

El área de pollo procesado (expendios de comercialización), está conformada por 58 personas distribuidas en 36 expendios de atención directa al público consumidor, dentro de las que se encuentran los encargados de expendios, promotores, suplentes y administrativos (Ver anexo 1). También determina las

⁴⁸ Con base en Descripción de Puestos elaboradas por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Pollos Bakity, 2002, s p

estrategias de mercadotecnia y venta que logran una mayor penetración en el mercado. Su impacto económico en la organización es determinante, ya que el volumen de ventas representa los ingresos y direcciones de la empresa. La organización de esta área está sustentada en la determinación de diferentes zonas de atención al público, como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 4.3.1 Distribución de zonas de atención al público de pollo procesado.

ZONA	CIUDADES QUE LA INTEGRAN
URUAPAN, MICH.	LOMBARDIA, APATZINGAN, NUEVA ITALIA, TINGAMBATO, ZIRACUARETIRO, PARACHO, TEPALCATEPEC, TARETAN Y RANCHERIA ALEDAÑAS.
MORELIA, MICH.	MOROLEÓN, ZINAPÉCUARO, PÁTZCUARO, QUIROGA Y RANCHERÍA ALEDAÑAS.
JACONA, MICH.	ZAMORA, LOS REYES, TANGANCICUARO, TINGÜINDIN Y RANCHERÍAS CERCANAS.
ZIHUATANEJO, GRO.	ATOYAC, PETATLÁN Y RANCHERÍAS ALEDAÑAS.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista con el Gerente de pollo procesado, de la empresa Pollos Bakity, 2002.

Además de la venta directa en Ciudad Altamirano, México y Cuernavaca.

Sus funciones principales son:

- * Coordinarse con el departamento de transporte para el surtido oportuno de pollo a los expendios.
- * Coordinar el abastecimiento de todas las zonas anteriormente señaladas.
- * Llevar a cabo la planeación de las ventas y trabajar para ampliar el mercado.
- * Mantener comunicación constante con las demás áreas de la gerencia de mercadotecnia para conocer los resultados obtenidos de los estudios de mercado.
- * Realizar el control de entradas y salidas.

- * Es la encargada de dar servicio y atención a clientes.
- * Determinar el pronóstico de ventas por semana.
- * Entregar la programación de abastecimiento diariamente a la planta procesadora.
Coordinar los cursos de capacitación para el personal del área.
- * Programar y autorizar vacaciones del personal.
- * Ejecutar los acuerdos y planes que se establecen en las juntas del Consejo Interno Operativo y de los comités correspondientes.
- * Planear periódicamente con la Dirección General así como con los Gerentes de otras áreas los objetivos y metas a lograr. Verificar el pago oportuno de sueldos y prestaciones del personal del área.
- * Reportar al Director General los acontecimientos más sobresalientes e importantes del área.⁴⁹

Bajo la administración de esta misma área, se encuentran las rosticerías, que son dos y emplean a 8 personas, que están encargadas de la preparación y venta de pollo frito, flautas de pollo, pollo rostizado.

Una segunda área, es la gerencia de pollo vivo, que está integrada por 96 empleados (Ver anexo 1) incluidos en las ciudades de Zihuatanejo, Guerrero, Zitácuaro, Zamora, Nueva Italia, Lázaro Cárdenas, Uruapan, Ciudad Altamirano, Michoacán y Pénjamo, Guanajuato, a la que corresponde determinar las estrategias de distribución y venta de manera que se logren una mejor penetración en el mercado, pues el volumen de sus ventas significa la principal fuente de ingresos definiendo las direcciones económicas de toda la empresa.

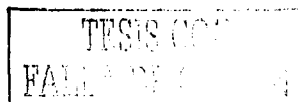
⁴⁹ Con base en Descripciones de Puestos elaboradas por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Pollos Bakily, 2002, s p

Dentro de sus funciones se encuentran:

- II Programar las ventas de pollo vivo por semana y por mes.
- II Supervisar que los viajes de pollo vivo lleguen en tiempo y forma para los clientes.
- II Solucionar problemas que se presenten en el desarrollo de las actividades inherentes al área.
- II Determinar los tiempos de entrega para los pedidos.
- II Coordinarse con el área de transporte para la designación de equipos y choferes.
- II Optimizar la utilización de equipo mediante la programación de las cargas.
- II Desarrollo de las ventas directas al cliente.
- II Contactar clientes para las sucursales.
- II Establecer el estándar de ventas por sucursal. Coordinar los cursos de capacitación para el personal del área.
- II Programar y autorizar vacaciones del personal.
- II Ejecutar los acuerdos y planes que se establecen en las juntas del Consejo Interno Operativo y de los comités correspondientes.
- II Planear periódicamente con la Dirección General así como con los Gerentes de otras áreas los objetivos y metas a lograr. Verificar el pago oportuno de sueldos y prestaciones del personal del área.
- II Reportar al Director General los acontecimientos más sobresalientes e importantes del área.⁵⁰

Lo trascendental en esta área son las ventas foráneas, pues es ahí donde se canalizan gran cantidad de pollo vivo, ya que mientras en Uruapan, Michoacán, solo

⁵⁰ *Idem.*



se tienen 14 personas destinadas a esta actividad, el resto se encuentran en las ciudades anteriormente señaladas.

Una tercera área, es la de nuevos productos, que está conformada por 4 empleados, (Ver anexo 1) y dentro de sus principales funciones se encuentran:

- 1) Investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del pollo.
- 1) Desarrollar las ideas presentadas al departamento en productos.
- 1) Presentación de diferentes versiones del producto nuevo a la Dirección y acompañado del informe de factibilidad económica.
- 1) Llevar a cabo el análisis de costo- beneficio, de acuerdo a las materias primas, mano de obra, así como el tiempo de preparación y la infraestructura con la que cuenta la empresa.
- 1) Análisis de la infraestructura para el desarrollo de nuevos productos.
- 1) Buscar proveedores para los ingredientes y sabores necesarios para los nuevos productos.
- 1) Realizar las modificaciones de los empaques del producto cuando se considere conveniente.
- 1) Visualizar las características culturales de la zona para las modificaciones.
- 1) Coordinar los cursos de capacitación para el personal del área.
- 1) Programar y autorizar vacaciones del personal.
- 1) Ejecutar los acuerdos y planes que se establecen en las juntas del Consejo Interno Operativo y de los comités correspondientes.

- i) Planear periódicamente con la Dirección General así como con los Gerentes de otras áreas los objetivos y metas a lograr. Verificar el pago oportuno de sueldos y prestaciones del personal del área.
- ii) Reportar al Director General los acontecimientos más sobresalientes e importantes del área.⁵¹

c) GERENCIA DE PROCESADORA.

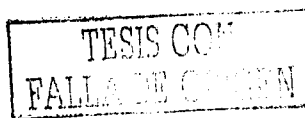
Está conformada por 59 personas, y es la encargada de la matanza del pollo, preparando y separándolo de acuerdo a los requerimientos de los clientes (Ver anexo 1). Esta gerencia es responsable de la calidad del proceso y de materia prima (pollo). La calidad del procesado y la oportunidad del embarque y envío del producto determina la aceptación y desplazamiento del producto en el mercado, impactando en él la imagen general de toda la empresa.

Dentro de sus funciones principales se encuentran:

- ◆ Ejecutar los objetivos y propósitos aprobados por la Dirección General.
- ◆ Confirmar el cumplimiento del proceso de matanza de pollo desde la recepción del producto hasta su embarque,
- ◆ Capacitar técnicamente, controlar la operación, supervisar el desempeño y atender al personal del área.
- ◆ Coordinar los programas de trabajo, asignando actividades y cargas de trabajo al personal de la planta y confirmando su correcta realización.

⁵¹ *Idem.*

- ◆ Verificar que las actividades del área se realicen como indican los procedimientos establecidos para evitar que con la rutina se degeneren.
- ◆ Elaborar reportes externos e internos para controlar los estándares de operación y de proceso de la materia prima (pollo).
- ◆ Revisar los pedidos verificando el correcto embarque correspondiente.
- ◆ Elaborar un reporte resumido de los embarques a cada sucursal así como un reporte completo del control por embarque enviado.
- ◆ Coordinar con el Gerente de Transporte los mantenimientos de unidades que ocupa el departamento, para que los viajes y salidas se programen debidamente sin mayores contratiempos.
- ◆ Coordinar con el Gerente de Producción los programas de producción y la calidad de pollo procesado, con base en las condiciones y calidad que requiere el área de ventas, así como las existencias, peso promedio, tipo de corte, horarios, etc., para cubrir las necesidades del mercado de pollo procesado.
- ◆ Elaborar un programa de matanza y procesado de pollo para planear por semana las necesidades de cada zona y de cada plaza, cuidando que el pollo esté saliendo oportunamente y con las características solicitadas.
- ◆ Supervisar y controlar los inventarios de materia prima, insumos, equipo y recursos materiales de la planta procesadora.
- ◆ Verificar el pago oportuno de sueldos y prestaciones del personal del área.
- ◆ Revisar minuciosamente la información que genera la producción en la planta procesadora y entregar la documentación correspondiente al departamento de contabilidad para su proceso.



- ◆ Reportar al Director General los acontecimientos más sobresalientes e importantes del área.
- ◆ Ejecutar otros planes, acuerdos y procedimientos con base en las políticas y normas vigentes establecidas por la empresa.
- ◆ Coordinar los cursos de capacitación para el personal del área.
- ◆ Programar y autorizar vacaciones del personal.
- ◆ Ejecutar los acuerdos y planes que se establecen en las juntas del Consejo Interno Operativo y de los comités correspondientes.
- ◆ Planear periódicamente con la Dirección General así como con los Gerentes de otras áreas los objetivos y metas a lograr.⁵²

d) GERENCIA DE PRODUCCIÓN:

Esta gerencia se encuentra organizada en las siguientes áreas: granjas, cachadores o cargadores de pollo, limpieza de granjas, pollinasa o envasadores, seleccionadoras, vacunadoras y los servicios a las granjas (Ver anexo 1).

Cuenta con 18 granjas que se muestran en el siguiente cuadro, indicando la ubicación y capacidad de cada una.

⁵² *Idem*

CUADRO 4.3.1.1 Relación de granjas.

NOMBRE	UBICACIÓN	CAPACIDAD
1.- Huizachera	Camino viejo a Sta. Rosa	12,000 aves
2.- Margarita	Carret. Upn. Apatz. km. 8	80,000 aves
3.- Norma Leticia	Carret. Upn. Pátzcuaro	24,000 aves
4.- Caracha	Dom. con Mpio. Caracha, Mich.	80,000 aves
5.- Yunuhen	Dom. con. Mpio. Caracha, Mich.	8,000 aves
6.- Escobal	Dom. con. Mpio. Caracha, Mich.	125,000 aves
7.- La Joya	Carret. Ziracuaretiro San Ángel Zurumucapio Km. 5	60,000 aves
8.- Tejerías	Carret. Ziracuaretiro San Angel Zurumucapio Km. 5	80,000 aves
9.- ARR	Carret. Ziracuaretiro San Ángel Zurumucapio Km.5	63,000 aves
10.- Riga	Carret. Ziracuaretiro San Ángel Zurumucapio Km. 5	86,000 aves
11.- San Joaquín 4	Carret. Taretan Uruapan Km. 13	136,000 aves
12.- San Joaquín 3	Carret. Taretan Uruapan Km. 13	120,000 aves
13.- San Joaquín 2	Carret. Taretan Uruapan Km. 13	120,000 aves
14.- San Joaquín 1	Carret. Taretan Uruapan Km. 13	120,000 aves
15.- Taretan 4	Carret. Taretan Uruapan	120,000 aves

	Km. 13	
16.- Taretan 3	Carret. Taretan Uruapan Km. 13	102,000 aves
17.- Taretan 2	Carret. Taretan Uruapan Km. 13	102,000 aves
18.- Taretan 1	Carret. Taretan Uruapan Km. 13	102,000 aves

Fuente: Con base en el Manual de Bienvenida elaborado por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Pollos Bakity, 2002, s.p.

La correcta información manejada permite a la Gerencia la toma de decisiones sobre programas que llevan a incrementos en los niveles de productividad en la empresa con bajos costos de operación.

Esta gerencia está apoyada en seis áreas de trabajo: un laboratorio, el área de sanidad y limpieza, mantenimiento, el área de granjas, embarque y composta.

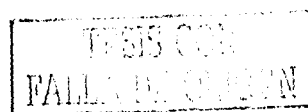
Dentro de sus funciones principales se mencionan las siguientes:

- I) Determinar el resultado final de la calidad del producto para su procesado y comercialización.
- II) Determinar los procedimientos y estrategias a seguir por todo el personal del área para el logro de los objetivos de producción.

- II Diseñar, revisar y actualizar continuamente las políticas y manuales de operación, que una vez aprobados serán aplicados, supervisados y valorados de acuerdo a las tendencias y resultados obtenidos en la producción de pollo en granjas.
- III Participar en la planeación y ejecución de los objetivos del área conjuntamente con los supervisores de producción.
- IV Instruir, dirigir, supervisar, compensar y motivar a todo el personal del área en función del logro de los objetivos autorizados por la Dirección General.
- V Establecer y mantener canales y foros de comunicación y análisis entre sus supervisores y encargados de granja que generen elementos de dirección y decisión en un ambiente de trabajo en equipo.
- VI Confirmar y generar el suministro de elementos materiales y conocimientos técnicos necesarios para el mejor desempeño del personal.
- VII Vigilar la calidad de la materia prima (alimento, pollito, biológicos, medicamentos, etc.) con acciones oportunas que eviten efectos negativos sobre la calidad del producto final: pollo para consumo de carne.
- VIII Mantener la comunicación necesaria para coordinarse e interactuar con otras áreas a fin de lograr los objetivos generales de la empresa.
- IX Elaborar un informe de las actividades, operaciones, objetivos logrados y eventos que determinan los niveles de producción.
- X Fomentar actitudes positivas en el personal del área.
- XI Verificar las actividades de limpieza y desinfección de las granjas.
- XII Supervisar el manejo, estado de salud y desempeño productivo de las parvadas (pigmento, emplume, estado de carnes, estado de salud, uniformidad y selección).

- Supervisar el uso adecuado del material, equipo e instalaciones por el personal a su cargo
- Supervisar que se cumplan los procedimientos correspondientes en el embarque de pollo y poliniza.
- Supervisar la puntualidad, constancia, desempeño y actitudes del personal, así como considerar satisfacer sus inquietudes y necesidades según corresponda.
- Elaborar programas de vacunación, recepción de pollito, de parvadas cumplidas para venta, de evaluación de costo-beneficio de marcas de alimento y pollito, de eventos en el área, etc.
- Revisar los reportes emitidos por los supervisores
- Evaluar la calidad del pollito a la recepción en las granjas
- Revisar el cierre de parvadas
- Revisar y autorizar la prenomina del personal del área
- Actualizar existencias, analizar y autorizar requisiciones de medicamentos
- Atender a proveedores de medicamentos, alimento y pollito según se requiera
- Atender la documentación, personal, toma y envío de muestras y otros asuntos relacionados con las campañas zoonosanitarias vigentes
- Asistir y participar en las juntas del Consejo Interio Operativo, con supervisores, y Comités
- Programar las vacaciones del personal del área ⁵³

⁵³ Con base en Descripciones de Puestos elaboradas por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Pollos Bakity, S de RL



- 1) Supervisar el uso adecuado del material, equipo e instalaciones por el personal a su cargo.
- 1) Supervisar que se cumplan los procedimientos correspondientes en el embarque de pollo y pollinaza.
- 1) Supervisar la puntualidad, constancia, desempeño y actitudes del personal, así como considerar satisfacer sus inquietudes y necesidades según corresponda.
- 1) Elaborar programas de: vacunación, recepción de pollito, de parvadas cumplida para venta, de evaluación de costo-beneficio de marcas de alimento y pollito, de eventos en el área, etc.
- 1) Revisar los reportes emitidos por los supervisores.
- 1) Evaluar la calidad del pollito a la recepción en las granjas.
- 1) Revisar el cierre de parvadas.
- 1) Revisar y autorizar la pre Nómina del personal del área.
- 1) Actualizar existencias, analizar y autorizar requisiciones de medicamentos.
- 1) Atender a proveedores de medicamentos, alimento y pollito según se requiera.
- 1) Atender la documentación, personal, toma y envío de muestras y otros asuntos relacionados con las campañas zoonosanitarias vigentes.
- 1) Asistir y participar en las juntas del Consejo Interno Operativo, con supervisores, y Comités.
- 1) Programar las vacaciones del personal del área.⁵³

⁵³ Con base en Descripciones de Puestos elaboradas por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Pollos Bakily, 2002, s p

e) GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

Actualmente está integrada por 5 personas, entre ellos, una trabajadora social, dos auxiliares y un intendente, además del gerente (Ver anexo 1). Su función principal es precisamente, contar con personal con las aptitudes necesarias de acuerdo a las exigencias de la empresa y ubicarlo en los puestos adecuados. Dentro de sus funciones principales se encuentran:

- ◇ Establecer, revisar y actualizar constantemente el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal de la empresa.
- ◇ Establecer y actualizar constantemente el manual de descripciones de puestos, perfiles de personal y manuales de procedimientos de la empresa.
- ◇ Establecer sistemáticamente los medios y fuentes de reclutamiento: cámaras, intercambio con otras empresas, medios de difusión, instituciones oficiales, etc.
- ◇ Establecer, revisar y actualizar el plan maestro de capacitación en coordinación con los responsables de las diferentes áreas de la empresa.
- ◇ Verificar que se lleven a cabo los procedimientos establecidos del Plan maestro de capacitación y desarrollo con el personal de la empresa.
- ◇ Verificar la aplicación de un programa de Detección de Necesidades de capacitación para mantener actualizado al programa de capacitación y desarrollo.
- ◇ Verificar que se apliquen los reglamentos que en materia de capacitación y seguridad e higiene que establece la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- ◇ Verificar la actualización de expedientes del personal, documentos e informes relacionados con el desempeño e historial laboral.

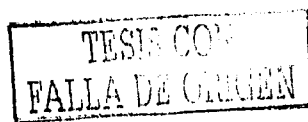
- ◇ Establecer un sistema de evaluación del desempeño por objetivos y metas preestablecido mediante un control y reportes del responsable de cada área.
- ◇ Coordinar con los responsables de cada área el establecimiento del reglamento de trabajo de la empresa.
- ◇ Establecer y verificar el cumplimiento de las bases de requerimiento, dotación y uso del uniforme de trabajo de la empresa.
- ◇ Verificar el cumplimiento de las disposiciones en materia de recursos humanos emanadas por la Dirección General y el Consejo de Interno Operativo.
- ◇ Desarrollar y verificar el cumplimiento de los programas de salud en coordinación con los responsables de área.
- ◇ Verificar el cumplimiento del apoyo y gestoría de servicios médicos del IMSS y servicios médicos adicionales.
- ◇ Verificar el cumplimiento de las medidas de seguridad requeridas por reglamento y sugeridas por las comisiones de seguridad e higiene y responsables del área.
- ◇ Verificar el funcionamiento de las comisiones de emergencia, contra incendios y de primeros auxilios de cada centro de trabajo.
- ◇ Atender y responder con oportunidad ante los requerimientos legales que solicitan las instancias oficiales, en coordinación con los responsables de cada área y del asesor legal de la empresa.
- ◇ Atender los asuntos de demandas de trabajadores, en coordinación con el asesor legal de la empresa.
- ◇ Determinar los procedimientos relacionados a sanciones y medidas disciplinarias internas para el recurso humano.

- ◊ Verificar que se cumplan los programas de actividades recreativas deportivas y sociales que fomenten la integración del personal hacia la empresa.
- ◊ Apoyar en la organización de presentaciones, eventos publicitarios y comerciales en coordinación con el área de ventas.
- ◊ Coordinar y apoyar los eventos sociales y de fin de año de la empresa.
- ◊ Asistir y participar en cursos y/o eventos programados para el área.
- ◊ Asistir y participar en las juntas y reuniones del Consejo Interno Operativo y Comités de Área.
- ◊ Elaborar un informe de la actividad del área, con datos y sucesos significativos para ser entregados a la Dirección General.
- ◊ Diseñar en coordinación con la Dirección General, los programas de incentivos a otorgar al personal.⁵⁴

f) GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:

Está integrada por 24 personas, le corresponde determinar las estrategias financieras de la empresa, además de mantener el control financiero de la empresa, procesar información económica y financiera para la toma de decisiones a nivel corporativo (Ver anexo 1). Sus decisiones afectan los registros contables, financieros y fiscales de la empresa.

⁵⁴ ítem.



Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- ✦ Planear con el Director General, así como con Gerentes de otras áreas los objetivos y metas de nivel económico a lograr.
- ✦ Ejecutar los objetivos del área una vez aprobados por la Dirección General.
- ✦ Ejecutar otros planes, acuerdos y procedimientos con base en las políticas y normas establecidas por la empresa.
- ✦ Dirigir, motivar e inculcar entre el personal a su cargo el espíritu de lealtad, confianza, etc.
- ✦ Revisar la existencia de los recursos financieros para generar la solicitud de necesidades de la empresa.
- ✦ Supervisar las actividades de los contadores y auxiliares en cuanto a la aplicación de registros contables, de acuerdo a la políticas vigentes.
- ✦ Realizar la revisión total de la información financiera de la empresa.
- ✦ Calcular y elaborar las declaraciones de impuestos, así como la solicitud de devolución de los mismos.
- ✦ Elaborar el Estado de Resultados por producto, pollo vivo, procesado, unitarios y comentarios.
- ✦ Efectuar depuraciones de cuentas.
- ✦ Autorizar conciliaciones bancarias y vigilar que estén al corriente.
- ✦ Elaborar en coordinación con la Dirección General los presupuestos anuales.
- ✦ Vigilar y confirmar el pago oportuno de sueldos y prestaciones del personal del área.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ♣ Realizar aclaraciones oficiales en las diferentes dependencias oficiales por diferencias al SAR, IMSS, INFONAVIT, ISPT, ISR, Crédito al Salario y dar seguimiento a todo requerimiento de las mismas.
- ♣ Realizar el establecimiento y aplicación de controles para la administración correcta y eficiente de los recursos de la empresa.
- ♣ Supervisar la toma de inventarios físicos en las diferentes sucursales de la empresa.
- ♣ Supervisar la elaboración de la nómina semanal.
- ♣ Elaborar en coordinación con la Dirección General el flujo de efectivo anual de la empresa.
- ♣ Calcular y enviar el pago del 2% sobre impuesto sobre nómina de la sucursal Zihuatanejo.
- ♣ Llevar a cabo la comunicación con los funcionarios y ejecutivos bancarios y de las diferentes oficinas oficiales.
- ♣ Elaborar un reporte por escrito de las actividades y resultados de la aplicación de programas financieros, entregándolo a la Dirección General.
- ♣ Participar en coordinación con la Dirección General en la revisión y negociación contractual y salarial en los periodos establecidos.
- ♣ Supervisar el trámite y recuperación de rubros ante la empresa aseguradora.
- ♣ Vigilar en coordinación con el asesor el dictamen del auditor externo.
- ♣ Supervisar y evaluar el desempeño del personal a su cargo.
- ♣ Vigilar personalmente las acciones realizadas durante las auditorías a la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ♣ Realizar las actividades necesarias para corregir los puntos observados por los auditores externos.
- ♣ Supervisar y dar seguimiento a los contratos de arrendamiento de la empresa.
- ♣ Supervisar y autorizar las cotizaciones por requisiciones de compras de la empresa.
- ♣ Realizar y supervisar las cotizaciones y compras de activos fijos de la empresa.
- ♣ Autorizar pagos a proveedores de materiales y servicios a la empresa.
- ♣ Dar seguimiento legal en coordinación con el fiscalista externo a cualquier asunto ante las autoridades correspondientes.
- ♣ Programar y aplicar en coordinación con el asesor externo en la aplicación de los recursos fiscales y legales correctos en la empresa.
- ♣ Asistir y participar en las reuniones generales de trabajo, cursos, seminarios y conferencias autorizadas por la Dirección General.
- ♣ Llevar a cabo todas aquellas actividades y funciones que en forma permanente o temporal le sean asignadas por el Director General.⁵⁵

4.4 Problemática de la empresa en el manejo del Recurso Humano.

La problemática que se presenta en la empresa en el manejo del factor humano es diferente en cada área, pues depende de las actividades que se realicen en ella, entre los problemas más frecuentes se encuentran:

⁵⁵ ítem

La rotación de personal, sobretodo en los niveles operativos, y en el área de producción, en los puestos de caseros, cachadores, sanidad y limpieza, composta, que generalmente es originada por el horario, ya que requiere de una jornada superior a las ocho horas de trabajo en algunas ocasiones. Por ejemplo, en el caso de los cachadores, se trabajan tres turnos: a) de 2:00 hrs. a 10:00 hrs., b) de 10:00 hrs. a 18:00 hrs., c) de 18:00 hrs. a 2:00 hrs., por lo que los empleados no logran acostumbrarse a estas jornadas, ya que representan un esfuerzo mayor a otros trabajos, además de que en ocasiones le toca al trabajador laborar horas extra por necesidades de la organización, las cuales son recompensadas de acuerdo a la ley, sin embargo, no todas las personas pueden soportar dichas cargas de trabajo, prefieren buscar otro empleo que presente condiciones distintas. Por otro lado, la rotación de personal en estas áreas también se debe a que algunos trabajadores consideran que el salario que perciben es muy poco, tal es el caso de los puestos de menor nivel como peones, cachadores, composta, sanidad y limpieza, que obtienen un salario que estriba entre los setecientos y mil pesos semanalmente, sin contar el incentivo que reciben cada dos meses que alcanza la cifra de dos mil pesos esa semana, por lo que deciden renunciar al trabajo en la organización y así se incrementa la cifra de michoacanos que emigran al país vecino de Estados Unidos en busca de un mejor salario y elevar su nivel de vida.

Los índices de rotación general se muestran en la siguiente tabla:

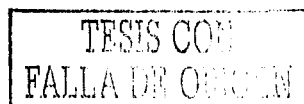


Tabla 4.4 Índices de rotación de personal por mes de Enero a Octubre del 2002.

MES	INDICE DE ROTACION	TOTAL DE EMPLEADOS
ENERO	5.65	549
FEBRERO	3.88	567
MARZO	3.33	570
ABRIL	4.42	566
MAYO	4.17	575
JUNIO	5.21	576
JULIO	3.37	594
AGO	4.91	591
SEPTIEMBRE	4.66	601
OCTUBRE	3.73	615

Fuente: Estadísticas de rotación de personal determinadas por el Departamento de Recursos Humanos, Noviembre 2002.

Nota importante: Las cifras del total de empleados integran no solamente la región de la ciudad de Uruapan, Mich., que está siendo estudiada, sino además las zonas que conforman la organización

* Otro problema es la falta de compromiso por parte de los que recientemente ingresan a la empresa, ya que muestran un mínimo esfuerzo, quieren trabajo fácil, no se comprometen a tener responsabilidades y sobre todo a cumplir, puesto que solicitan trabajo para solucionar algunos problemas momentáneos, aunque

cuando se le efectúa la entrevista de reclutamiento muestren lo contrario, lo que provoca que los índices de rotación de personal se incrementen.

- * Además la falta de personal capacitado en el mercado de trabajo que cumpla con los requerimientos del puesto, por lo que en ocasiones, se cubre el puesto por la prioridad aunque no se apege el candidato totalmente a las necesidades de la empresa.
- * El bajo nivel de escolaridad que se tiene en algunas áreas, fundamentalmente en las granjas, aunque este problema se ha estado atendiendo con frecuencia a través del sistema INEA (Instituto Nacional de Educación para Adultos), sin embargo hay algunas personas que están rezagadas.
- * Los malos hábitos con los que cuenta la gente en general, en lo que se refiere a algunos vicios, como el alcoholismo o la drogadicción. La empresa mensualmente está realizando exámenes médicos para detectar alguna adicción a una muestra de las áreas, pero son muy costosos. Sin embargo, un problema muy fuerte, es que la empresa no tiene la seguridad de que las personas que ingresan a la empresa no cuenten con alguno de estos hábitos, aún cuando en las jornadas de trabajo se les tenga muy vigilados.
- * Algunos jefes de área manifestaron que en algunas ocasiones su personal muestra baja autoestima, aunque no conocen realmente cual sea la razón, así como la ausencia de valores relacionados con la dignidad humana.

Con la finalidad de disminuir los índices de rotación de personal principalmente, la empresa ha implantado un sistema de incentivos que por lo general administra cada gerente de área, dicho sistema se describe a continuación.

4.5 Sistema de incentivos actuales otorgados por la empresa a los trabajadores.

La empresa maneja un sistema de incentivos que incluye tanto incentivos financieros como incentivos no financieros, que se le dan a conocer en el manual de bienvenida que se le entrega al nuevo trabajador, algunos contemplados por la empresa como prestaciones adicionales.

Dentro de los incentivos financieros se encuentran:

- ◆ Incentivos económicos en el área de pollo procesado y pollo vivo, sustentado en el cumplimiento de las metas de venta. De acuerdo a la temporada de venta de pollo se fijan los objetivos en cada área y cada gerente la determina en cada zona o expendio, y dependiendo del logro de la meta se les otorga una compensación adicional a los empleados que la hayan alcanzado.
- ◆ Incentivos económicos en el área de producción de acuerdo a la productividad obtenida en las parvadas de pollo, que dependen de la calidad en peso y en el índice de mortalidad. Los encargados de las granjas deben de estar al pendiente del desarrollo que llevan las parvadas de pollo, el supervisor le da seguimiento y realiza algunas pruebas sobre la calidad del pollo, el cual notifica al gerente de producción para la autorización del otorgamiento del incentivo. En lo que se refiere

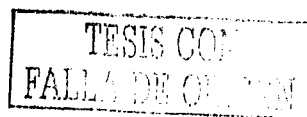
al índice de mortalidad, los encargados de granja debe de notificar cualquier baja de pollo en los módulos a su cargo, se tienen establecidos estándares de mortandad por lo que cuando ocurre algún cese, el animal es analizado para determinar las causas de la muerte y así poder tomar decisiones con relación a ello. Si la granja logra estar dentro del estándar de mortalidad entonces a los empleados se les otorga el incentivo. Cabe señalar que el gerente de producción es el que fija los montos de los incentivos de acuerdo al presupuesto designado para esta área.

- ◆ Premio por puntualidad del 10% sobre el salario diario integrado.
- ◆ Premio por asistencia del 10% sobre el salario diario integrado.
- ◆ Despensa del 40% sobre el salario mínimo general del Distrito Federal.
- ◆ Apoyo en becas de estudio para niveles de Licenciatura, Preparatoria o carrera técnica de un 50% del costo de la colegiatura.

Cabe señalar que los incentivos económicos específicos de las áreas son determinados por los propios gerentes dependiendo de las metas designadas.

Dentro de los incentivos no financieros que otorga la empresa se encuentran:

- ◆ Reconocimientos anuales por antigüedad, entregando diploma.
- ◆ Reconocimientos anuales a las áreas destacadas de la empresa, entregando diploma y una compensación económica adicional.
- ◆ Diplomas por terminación de estudios de primaria y secundaria.



- ♦ Recursos Humanos edita un listado de los cumpleaños de los trabajadores a cada una de las áreas, enviando una felicitación.

La entrega de estos reconocimientos se realiza generalmente en la preposada que celebran en el mes de diciembre, ante la presencia de todo el personal de la empresa.

4.6 Expectativas de crecimiento.

La globalización es un fenómeno irreversible en el que todas las empresas se han visto inmiscuidas, indistintamente el sector o actividad a la que estén dedicadas, de tal manera que la empresa Bakity, no es la excepción. Para el año 2003, se libera la actividad avícola en TLC, lo que obliga a la empresa a ser cada día más competitiva, en virtud de que la producción de pollo en México es más costosa que en Estados Unidos, en un 30%, en virtud de la carencia de granos, semillas, etc., indispensables para el desarrollo de esta actividad. Aunado a esto, se presenta el decremento en el precio de venta del pollo, por lo que la empresa debe hacer grandes esfuerzos para mantenerse en el gusto del consumidor.

Una de las ventajas competitivas que tiene ante otro productor cercano Agropecuaria Tarasca (Kepollo), es su capacidad de producción ya que Bakity produce 2 millones de pollos al ciclo, es decir, en un periodo de 68 días que incluyen 58 días de crianza y 10 días para la sanidad de las granjas, aunque en algunas

ocasiones el ciclo se reduce a 48 días dependiendo de las necesidades del mercado, mientras que Kepollo produce 600 mil al ciclo. Esta capacidad productiva le ha permitido incrementar su participación en la región, además de que Bakity, realiza la venta directa al consumidor final, lo que representa también otra ventaja. De su producción total el 85% lo comercializa directamente, siendo un 75% en pollo vivo, y el resto en pollo procesado. El 15% restante lo vende a introductores grandes.

Dentro de sus objetivos fundamentales se encuentra llegar lo más posible al consumidor final, es decir, evitar los intermediarios., además de innovar constantemente en el desarrollo de nuevos productos derivados del pollo. Su principal expectativa de crecimiento a corto plazo, es el abrir cuatro tiendas especializadas en la comercialización de productos derivados del pollo como son: Huevo, pollo marinado, pollo tarasco, jamón de pavo, alitas adobadas, nuggets, chorizo de pollo, etc. ya que de acuerdo a investigaciones realizadas por la propia empresa la tendencia hacia el consumo de la carne de pollo en la dieta alimenticia del mexicano es favorable.

Por otro lado continuar con el otorgamiento de concesiones para la venta de pollo dando un valor agregado, como pintando los locales con los colores de la compañía, así mismo con la investigación y desarrollo de nuevos productos a base de pollo, y la apertura de nuevos locales administrados por la organización en localidades de la región, buscando tener mayor presencia.

En cuanto a la planeación a largo plazo, cada día que transcurre, la empresa incursiona tecnología avanzada en las granjas, sobre todo en la región de Taretan, en lo que respecta al control de la temperatura ambiental, en donde los cambios de clima, perjudican el proceso de producción incrementando el índice de mortalidad. También no descarta la posibilidad de producir nuevamente su propio alimento, aunque de ser así, la planta se ubicaría en la región de La Piedad, Michoacán, buscado generar economías de escala para la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V

ESTUDIO DE CASO: "APLICACIÓN DEL MODELO DE LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN-HIGIENE EN LA EMPRESA POLLOS BAKITY EN EL AÑO 2002".

En este capítulo se presenta el desarrollo de la investigación para este trabajo, tomando en consideración los elementos del marco teórico que fue expuesto en los capítulos anteriores, y específicamente el Modelo de la Teoría Dual o Motivación - Higiene desarrollada por Frederick Herzberg.

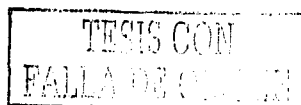
5.1 Planteamiento y justificación del problema.

Uno de los problemas más fuertes que presentan las empresas de nuestro país es la inestabilidad de su personal, trayendo consigo el incremento del índice de desempleo. No obstante, aún cuando se habla de esta problemática a nivel nacional, las empresas de la ciudad de Uruapan, Michoacán no son la excepción, sino también presentan situación de este tipo que se ven reflejados en altos índices de rotación de personal, contribuyendo con esto a incrementar también las cifras de desempleo, siendo voluntario e involuntario; el primero, refiriéndonos a aquel originado por decisión del propio individuo, que deja el trabajo actual para buscar otro que satisfaga sus diversas necesidades; nos referimos al segundo cuando es causado por situaciones estructurales que por razones muy peculiares de las empresas se ven obligadas a despedir personal, ya sea por situaciones de índole financiero o porque sus modificaciones internas acordes a las exigencias del mercado así lo

requieren. Por otro lado, el éxito o fracaso de las empresas depende en gran medida del ser humano, por lo que la actividad gerencial debe preocuparse en la actualidad, no solamente por propiciar un crecimiento constante en sus utilidades, sino además por el desarrollo del propio ser humano. Es por ello, que adquiere importancia la identificación de los factores que logran crear satisfacción en los trabajadores, ya que de ésta depende su propia estabilidad y su contribución para que la empresa alcance el éxito deseado.

Diversos estudiosos de la administración en las empresas, han dado radical importancia a la productividad, como fue el caso de Frederick Taylor y Henry Fayol, el primero en Estados Unidos y el segundo en Francia; sin embargo años más tarde se descubrió que no sólo bastaba con dotar a los trabajadores de las herramientas y recursos necesarios para alcanzar esa productividad tan deseada, sino que había otro tipo de factores que tenían ingerencia directa sobre el rendimiento de los empleados. Es por esta situación que inician los estudios a cerca de la Motivación; el primero en iniciarlos fue el Psicólogo Abraham Maslow (1954), postulando su teoría llamada *La jerarquía de necesidades*, en la que determina que el hombre posee una escala de necesidades y que la motivación es una fuerza interna que impulsa a las personas a seguir ciertos patrones de conducta.

Posteriormente, se desarrollaron otras teorías, entre ellas, la desarrollada por Frederick Herzberg (1965), que será la base de esta investigación. En los estudios realizados por Herzberg, establecen que existen factores extrínsecos e intrínsecos que son los que modifican la conducta de los empleados al desarrollar su trabajo,

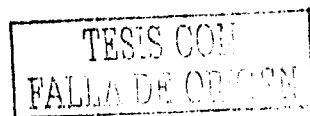


pero que los primeros no motivan directamente, pero causan insatisfacción cuando éstos no existen, por el contrario los segundos si lo motivan y le causan satisfacción. En los postulados de este modelo se contemplan factores que directamente están involucrados con la empresa y otros que dependen propiamente del individuo y que la conjugación de ambos contribuye fuertemente en los niveles de productividad.

Es por esta razón que representa un interés especial el validar esta teoría en una empresa local, que actualmente ha venido observando un crecimiento considerable, Pollos Bakity, ya que por la situación por la que atraviesa el país, existe una necesidad muy grande de hacer que los empleados se sientan parte de la empresa en la que laboran, pero también la misma empresa debe de corresponder a ese compromiso que se genera en el trabajador.

Pollos Bakity es una empresa dedicada a la cría, engorda y comercialización de pollo procesado, siendo actualmente la empresa líder en el mercado del Estado de Michoacán, ubicándose su competidor más cercano en el Estado de Jalisco, como se ha hecho referencia ya en el capítulo II. Su crecimiento ha sido acelerado en los últimos siete años, pero gran parte de ese crecimiento se debe además de la visión que han tenido sus dirigentes, al desempeño que ha mostrado el personal que labora en ella, situación por la cual se considera viable la realización del presente estudio.

Todo esto conlleva al planteamiento de las siguientes interrogantes:



- 1.- ¿Es aplicable la teoría motivación-higiene en la empresa Bakity para el diseño de programas de incentivos?
- 2.- ¿Qué relación existe entre el tipo de factor y el nivel jerárquico en el que se ubica el personal para la satisfacción en el trabajo?
- 3.- ¿Cuáles son los factores de satisfacción-insatisfacción en el trabajo de los empleados de Pollos Bakity?
- 4.- ¿Qué estrategias se pueden implantar para lograr promover los factores de satisfacción en el trabajo y por otro lado eliminar los que causan insatisfacción?

Otros planteamientos alternos serían:

- ¿Depende directamente de la edad el tipo de motivador?
- ¿Depende directamente del sexo el tipo de motivador?
- ¿Depende directamente del estado civil el tipo de motivador?
- ¿Existe relación directa entre el tipo de motivador y la antigüedad del trabajador en la empresa?
- ¿Existe relación directa entre el tipo de motivador y el nivel de escolaridad que tiene el trabajador?
- Indistintamente del sexo, edad, estado civil, la antigüedad, el nivel jerárquico y la escolaridad, ¿Los empleados presentan insatisfacción en el trabajo, apegándose ésta a los factores de mantenimiento que considera Herzberg en su teoría?

TESIS CON
FALLA DE ORDEN

5.2 Objetivo de la investigación.

Es por eso importante que se establece un objetivo de investigación que guíe las acciones hacia la obtención de los resultados esperados, siendo entonces el objetivo a lograr el siguiente:

Objetivo general:

"Identificar los factores que provocan satisfacción en el trabajo en la empresa Bakity, comparándolos con los expuestos en la teoría de motivación-higiene, para el diseño de programas de incentivos que coadyuven a esa satisfacción".

Objetivos específicos:

"Determinar la aplicación de la teoría motivación-higiene en la empresa Pollos Bakity para el diseño de programas de incentivos".

"Identificar la relación que existe entre el tipo de factor y el nivel jerárquico en el que se ubica el personal para la satisfacción en el trabajo".

"Determinar los factores de satisfacción-insatisfacción en el trabajo de los empleados de Pollos Bakity".

"Diseñar una propuesta que se pueda implantar en la empresa para lograr promover los factores de satisfacción en el trabajo y por otro lado eliminar los que causan insatisfacción".

5.3 Metodología utilizada.

La presente investigación será un estudio de caso, ya que se pretende analizar los problemas específicos de la empresa en estudio y proponer posibles soluciones a esas deficiencias detectadas. Por lo tanto los resultados obtenidos no serán generalizables, aunque en un momento determinado se podrá utilizar como referencia para resolver problemas similares en otras organizaciones también similares.

De acuerdo al criterio que maneja Méndez⁵⁶, la presente investigación será exploratoria y transversal, en donde pretendemos identificar los factores de satisfacción en el trabajo en un momento determinado, apoyándonos en la encuesta como técnica de recopilación de datos, en la que se diseñará un cuestionario con preguntas cerradas de opción múltiple que se aplicará a ciento noventa y siete (197) empleados de niveles operativos, los cuales fueron determinados mediante la definición de una muestra utilizando la fórmula para poblaciones finitas, que en seguida se demuestra en el punto 5.5, ya que el universo está integrado por cuatrocientos tres (403) empleados de la empresa en la Ciudad de Uruapan, Michoacán y poblaciones circunvecinas, ya que representa una cifra menor a los quinientos mil elementos, tomando como base el método de muestreo primeramente sistemático, es decir, de manera proporcional a cómo está integrado el universo, y después en forma aleatoria para su aplicación; que incluye a diez (10) jefes de

⁵⁶ Ignacio Méndez Ramírez, Della Namhira Guerrero, Laura Moreno Altamirano, Cristina Sosa de Martínez, *El protocolo de investigación, lineamientos para su elaboración y análisis*, México, Trillas, 1998, 6ª reimpresión, pp. 11-12.



departamento, utilizando además de la encuesta, la técnica de la entrevista dirigida y llevándose a cabo un análisis estadístico en la determinación de las conclusiones.

5.4 Diseño del instrumento de investigación.

Para efectos de la investigación se optó por diseñar dos cuestionarios, uno de preguntas abiertas para dar la opción al personal encuestado de que con su propias palabras manifieste los factores que lo motivan y los que lo desmotivan y otro de preguntas cerradas con opción múltiple en donde se manejan directamente los factores tanto motivadores como de mantenimiento determinados por Herzberg. Dichos instrumentos se presentan en el Anexo 2.

5.5 Determinación de la muestra y tipo de muestreo.

Como se mencionó anteriormente en la metodología debido a que el Universo, contempla menos de 500 mil elementos, se calculará de acuerdo a la fórmula de población finita. En seguida se presenta la determinación de la muestra:

Fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{o^2 * N * p * q}{e^2 (N-1) + (o^2 * p * q)}$$

En donde:

α = Nivel de confianza; 95% que equivale a 1.96 de z

e = Error estimado; 5%

p = Probabilidad de ocurrencia; .5

q = Probabilidad de no ocurrencia; .5

N = Universo; 403 empleados

Sustitución de la fórmula:

$\alpha = 1.96$

$e = .05$

$p = .5$

$q = .5$

$N = 403$ empleados

$$n = \frac{(1.96)^2 (403) (.5)(.5)}{}$$

$$(.05)^2 (403-1) + (1.96)^2 (.5) (.5)$$

$$n = 196.92 \sim 197$$

En la tabla siguiente se presenta la forma en como se aplicaron las encuestas de acuerdo a la proporción de empleados en cada área de la empresa:

Tabla 5.5. Determinación del número de empleados a ser estudiados por cada área en la empresa Pollos Bakity, 2002.

AREA DE LA EMPRESA	EMPLEADOS EN EL AREA	(%) FACTOR DE PONDERACION	EMPLEADOS A ENCUESTAR
Producción	172	43	85
Composta	3	1	2
Transporte	56	14	27
Administración	29	7	14
Procesadora	59	15	30
Pollo procesado Región Uruapan	58	14	27
Rosticería	8	2	4
Pollo vivo Región Uruapan	14	3	6
Nuevos Productos	4	1	2
TOTALES	403	100	197

Fuente: Elaboración propia con base en la determinación de la muestra y los empleados que integran cada área en Pollos Bakity, 2002.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.6 Aplicación del Instrumento utilizado por el autor para determinar los factores de satisfacción en el trabajo.

Debido a la diversidad de actividades que se realizan en cada una de las áreas que integran la empresa, se presentaron algunos obstáculos para localizar al personal que aleatoriamente fue seleccionado, sobre todo en el área de transporte, para el caso de los operadores de alimentos, ya que estaban fuera de la ciudad o se encontraban descargando el alimento en alguna de las granjas. La situación en el área de comercialización de pollo procesado, incluyendo roscicerías fue similar, pues se entregó relación de los empleados a encuestar, informando la empresa, el expendio en donde regularmente se desempeñan, sin embargo, en el momento de acudir al establecimiento, no se encontraba la persona, por la razón de que era su día de descanso o por las necesidades de la propia empresa había tenido que suplir a algún otro compañero en otro establecimiento. En el caso de la planta procesadora se presentó ausentismo por situaciones de salud de dos de los empleados designados, y otra persona más no mostró disponibilidad para contestar el cuestionario, por tal motivo no fue posible estudiar a la totalidad de la muestra, faltando 11 personas, además de variar el número determinado de cada área, quedando como se muestra en la tabla 5.6. Sin embargo, del resto de las áreas no se presentó ningún incidente que amerite comentarse, por el contrario se mostró buena disponibilidad para colaborar con esta investigación tanto por el director de la empresa como por los jefes de área.

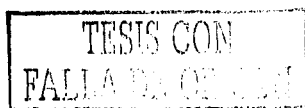


Tabla 5.6 Variación de muestra y personal encuestado.

AREA	MUESTRA DETERMINADA	PERSONAL ENCUESTADO	VARIACION (+) (-)
PRODUCCIÓN	85	91	+ 6
COMPOSTA	2	3	+ 1
TRANSPORTE	27	20	- 7
ADMINISTRACION	14	17	+ 3
PROCESADORA	30	27	- 3
POLLO PROCESADO	27	16	- 9
ROSTICERIAS	4	2	- 2
POLLO VIVO	6	7	+ 1
NUEVOS PRODUCTOS	2	3	+ 1

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada en Pollos Bakity, 2002.

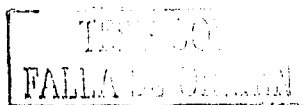
Para llevar a cabo la investigación, antes que nada se realizó una entrevista con cada uno de los gerentes de departamento, para obtener información acerca de las funciones que se realizan en cada área, así como la principal problemática que se presenta en el ámbito del manejo del recurso humano, solicitándole un listado del personal a su cargo para que aleatoriamente fuera seleccionado; posteriormente se inició con la aplicación de las encuestas, acudiendo a cada área de trabajo, visitando la pensión donde se encuentra el área de transporte, la planta procesadora, que incluye la matanza de pollo y la elaboración de los productos derivados del pollo que

la propia empresa comercializa, las 18 granjas situadas en diferentes localidades como se mencionó en el capítulo II de este trabajo, los expendios tanto de pollo vivo como de pollo procesado que se encuentran en la región de Uruapan, Michoacán, y finalmente las oficinas administrativas. La información obtenida se presenta en el siguiente tema.

5.7 Análisis estadístico de los resultados.

Como se mencionó anteriormente la población encuestada está formada por 186 miembros de las diferentes áreas que conforman la empresa Bakity, la cual está integrada por 135 hombres que representan el 73% y 51 mujeres siendo el 27% restante; en donde el 62% son casados, mientras que el 38% son solteros. Presentan variedad en edades, ya que van desde los 17 hasta los 52 años, por lo que se establecieron ciertos intervalos para poder ser analizada mediante este factor, resultando que el 7% cuentan con una edad menor a los 20 años, el 35% de 20 a 25 años, el 23% de 26 a 30 años, el 14% de 31 a 35 años, el 10% de 36 a 40 años y el 11% mayores a 40 años, determinando con estas cifras que la muestra está conformada por gente joven relativamente, puesto que el grueso de ésta se encuentra entre los 20 y 25 años de edad.

No obstante, aún cuando el personal de la empresa es joven, el 32 % cuenta con una antigüedad de 1 a 3 años, siendo un porcentaje similar de gente



recientemente ingresada a la organización, pues presentan una permanencia en la empresa menor a un año, por lo que el 16 y 22%, haciendo un total del 38%, son empleados estables, ya que son miembros de la organización desde hace 3 a 5 años o más respectivamente.

El nivel de escolaridad que Bakity presenta en el rango de gerentes es de Licenciatura, los jefes de área y supervisores carrera troncada o bachillerato y los puestos de nivel operativo es secundaria y primaria, aunque existen algunos casos que son muy esporádicos, que no saben leer ni escribir. El área de recursos humanos ha puesto un gran énfasis en elevar los niveles de escolaridad, sobre todo en las áreas donde existe rezago educativo, mediante el manejo del sistema de alfabetización del INEA. Este aspecto es fundamental y de importancia relativa en los resultados que se obtengan en la investigación.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento utilizado por Herzberg en la realización de esta investigación de acuerdo con la frecuencia de ellos presentada, fueron los siguientes:

5.6.1 Frecuencia de los factores satisfactores (motivadores) e insatisfactores (higiene o mantenimiento) de un total de 186 personas encuestadas en el estudio realizado en la empresa Bakity.

FACTOR	Hallado satisfactor	Hallado insatisfactor
• RECONOCIMIENTO	34	7
• INCENTIVOS	19	4
• ASCENSOS (PROMOCIONES)	36	-
• RELACIONES INTERPERSONALES (TRABAJO EN EQUIPO)	16	46
• CUMPLIMIENTO DE METAS	17	23
• ACEPTACION DE LA EMPRESA	4	6
• APOYO Y CONFIANZA (RELACION CON EL SUPERVISOR)	9	15
• EL TRABAJO EN SÍ	10	6
• REALIZACION (CAPACITACIÓN)	6	3
• RESPONSABILIDAD	12	6
• SALARIO	2	16
• AUSENCIA DE FACTOR *	21	50
• CONDICIONES DE TRABAJO	-	4

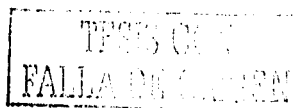
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada en Pollos Bakity, 2002.

***Nota importante:** La ausencia de factor significa que los empleados no han encontrado dentro de la empresa un aspecto singular que los motive, ya que no están plenamente identificados con la organización.

Ahora bien, en la aplicación del segundo cuestionario, los resultados obtenidos fueron que de la población en estudio el 39% ha ascendido de puesto en virtud de su desempeño e interés mostrado en el trabajo, lo que ha ocasionado a que mejore su práctica laboral. Por el contrario, el 61% no han ascendido dentro de la organización, ya que consideran fundamentalmente que tiene poca antigüedad, lo que demerita la posibilidad de ser tomados en cuenta para este tipo de promociones, otros estiman que no ha sucedido tal situación por factores individuales como son: la falta de estudio, la falta de experiencia, conocimiento y capacidad, el incumplimiento que en ocasiones presentan, así como la falta de confianza propia, es decir, el temor a que las cosas no salgan bien porque consideran que hay gente más capaz, que ellos. Sin embargo, un 38% de las personas que no han ascendido, manifiestan que es porque existen pocas posibilidades para hacerlo, ya sea por nulas opciones o ausencia de oportunidades, además de que cuando han negociado algún cambio no se ha llegado a concretar. No obstante, esta empresa no es la excepción en cuanto a que existen personas que no les interesa ascender otro puesto, pues en el que se desempeña dicen que va acorde con su capacidad tanto física como mental.

Si bien es cierto, que para algunas las posibilidades de sentirse alentados por un ascenso es nula, esto no impide que mejoren su rendimiento, ya que cada día están prosperando; no así existe el criterio conformista de seguir trabajando como lo vienen haciendo hasta estos momentos.

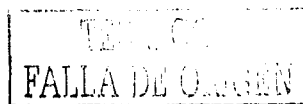
Hay que tomar en cuenta que Herzberg al respecto contempla a los ascensos y promociones como uno de los factores motivadores y por lo tanto generadores de



satisfacción, por lo que cuando se presentan las personas incrementan su desempeño y en su ausencia se desmotivan. En el caso de Bakity, este factor no se refleja totalmente como lo maneja el autor, pese a que algunos empleados mencionan que existen pocas o nulas posibilidades de obtener un ascenso, esto no provoca desmotivación, por el contrario, tienden a incrementar su rendimiento para ser tomados en cuenta, o en su caso, lo mantienen.

El 43% de la muestra han recibido alguna vez reconocimiento por parte de la empresa, en la que destaca el hecho de recibir una felicitación del jefe al empleado por su buen desempeño constante y cumplimiento de las metas; algunos han recibido diplomas después de la asistencia a los cursos organizados por el área de recursos humanos y un aspecto importante que sobresale es el reconocimiento recibido por trabajadores con una antigüedad mayor a cinco años, que ha contribuido en su caso, a sentirse parte de esta gran organización como ellos mismos la nombran. Todos estos aspectos mencionados han traído como consecuencia un mejor desarrollo y la búsqueda de obtener otros.

Por el contrario el 57% que representa la mayoría de los encuestados, no han sido acreedores a recibir un reconocimiento atribuyendo que no tienen la suficiente permanencia en la empresa como para recibirlo, sin embargo, se pudo detectar de que no existe una comunicación abierta de las situaciones que pueden ameritar ser destacadas o reconocidas, y no en todas las áreas se otorgan, además de que no ha habido continuidad en el otorgamiento, según la percepción de los trabajadores. Por otro lado, consideran que existen pocas posibilidades de obtenerlos ya que hay



preferencias, además de que son muchos empleados y pocos reconocimientos los entregados, así como que el jefe inmediato no valora su trabajo, puesto que se contempla como una obligación del mismo empleado. Pero a pesar de lo anterior, hay personas que no han disminuido su rendimiento y a otros le ha servido para mejorar buscando la forma de obtener alguno.

La situación del factor motivador del reconocimiento es trascendental, en donde Herzberg hace énfasis como estimulante hacia un comportamiento positivo, por lo tanto propio para producir satisfacción y por ende, motivación en los trabajadores. En la empresa Bakity cuando el reconocimiento del trabajo ha pasado inadvertido, la tendencia no ha sido la disminución del desempeño, aunque sí ha desalentado a los trabajadores provocando no satisfacción, y en su presencia han sido efectivos para motivar, ya que se sienten parte importante en la empresa lo que viene a afirmar lo expuesto en la Teoría objeto de esta investigación.

Casi la totalidad del personal sujeto de estudio, se encuentra identificado con su trabajo a excepción de 6 trabajadores, que manifestaron que no les gusta su trabajo, considerándolo como una obligación, puesto que no les queda de otra, ya que si no trabajan no comen; además de que el trabajo en otro sector, como en el campo, es mucho más pesado que el que tienen actualmente, adicionando a esto que han perdido el interés por las preferencias que existen, estimando que están perdiendo el tiempo, ya que la empresa no cumple lo prometido.

La mayoría de los trabajadores se reflejan en su labor, porque la hallan interesante, la relación con sus compañeros es muy agradable formando un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

verdadero equipo de trabajo, en el que reciben apoyo, confianza y amabilidad por parte de sus jefes, además de ser actividades que contemplan sencillas con las que se han identificado desde hace muchos años y el horario en algunas áreas les permite llevar a cabo otras tareas.

Ese gusto por el trabajo se ve reflejado en la aceptación de manera grata de las responsabilidades encomendadas, mostrando interés en cumplirlas como parte importante para la empresa; no obstante, la percepción de una mínima cantidad de empleados cambia, sintiendo que más que un gusto es una obligación por que no les queda otra opción.

Otro de los motivadores que se manejan en la Teoría Dual, es precisamente el trabajo en sí, pues menciona que el hecho de realizar actividades que son desafiantes e interesantes hace que las personas se sientan impulsadas hacia un mejor desempeño, situación que la mayoría de los empleados de la empresa de referencia toman en cuenta.

Hoy por hoy la capacitación es un factor fundamental para el crecimiento de cualquier empresa, ya que representan una herramienta imprescindible para elevar la competitividad en el mundo globalizado en que se vive actualmente. Bakity otorga capacitación constante a sus empleados, un 81% de la población en estudio manifestó recibir preparación adicional de la empresa mediante cursos organizados y promovidos por la misma, que les ha servido para su crecimiento y desarrollo personal, situación que los ha impulsado a mejorar su rendimiento. El 19% restante

argumenta haber recibido sólo la capacitación inicial que han aprovechado para el desempeño de su labor, por lo que su rendimiento no ha cambiado.

Por otra parte, las operaciones son supervisadas directamente, así lo mencionaron el 86% de la muestra, de los cuales el 53% la determina como flexible llevándose a cabo de manera regular, el resto opina que es rígida y se realiza constantemente. Aunque la percepción de la forma en que se realiza la supervisión actualmente no es unificada, el 91% de los encuestados consideran que dicha supervisión influye para que sientan gusto en su trabajo, puesto que esto permite que se asegure el cumplimiento de las labores, así como que es una vía adecuada para resolver dudas que se presenten en el desarrollo de las mismas y por qué no, la corrección oportuna de desviaciones que trunca en un momento determinado el logro de los objetivos. Por otro lado, también contribuye a la mejora continua, de tal manera que se incrementa la productividad, sintiendo un gran apoyo y confianza en sus supervisores, por lo que trabajan con gusto, aunque en situaciones no muy frecuentes se sienten vigilados, no los dejan valerse por sí solos y por consecuencia perciben que pueden estar realizando mal el trabajo.

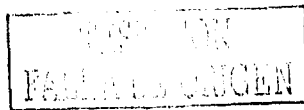
Dentro de los factores de mantenimiento o higiene manejados por Herzberg, integra a la supervisión, en donde menciona que el hecho de que se ejerza vigilancia en la realización de las actividades en una empresa, no estimula al trabajador a mejorar su desempeño, pero su ausencia puede provocar insatisfacción, sin embargo en la situación propia de Bakity, la supervisión funge como motivador, ya que representa un medio para hacer sentir bien a la gente, en virtud de que se les toma en cuenta, reciben apoyo y confianza, además de ser instrumento que va directamente relacionado con el cumplimiento de las metas, pues en muchos casos

dependen directamente de las correcciones oportunas que se hagan a las desviaciones detectadas, por lo que todo esto se contrapone a los postulados del autor.

Sin embargo el 19% restante opina que esa supervisión no influye ya que el trabajo es realizado en equipo y por sí solos efectúan esa revisión, además de que en algunas ocasiones no existe motivación cuando las cosas salen bien, por el contrario cuando salen mal entonces sí se tienen consecuencias.

Toda organización diseña sus propias políticas y normas a las que sus miembros deben adaptarse. La empresa Pollos Bakity no es la excepción, de hecho, en el manual de bienvenida que se entrega a los nuevos miembros de la empresa, se incluyen tanto los derechos como las obligaciones a los que están sujetos. Además, cada área tiene sus propias normas, por ejemplo en el área de producción se maneja un decálogo que tienen que respetar tanto los empleados de las granjas como el personal ajeno a éstas, que se encuentra a la vista de todas las personas.

Con respecto, a la pregunta de que si se conocen las políticas y normas de la organización, el 37% de la población estudiada manifiesta conocerlas totalmente, por lo que su desempeño no cambia con este conocimiento, sino que simplemente se sienten seguros al desempeñar su trabajo. Sin embargo, el 53% conoce parcialmente las políticas y normas, aspecto que desde la perspectiva del trabajador provoca un incremento en el desempeño, en virtud que dentro de esas políticas se encuentran algunas de beneficio para sí mismo, como es el otorgamiento de incentivos, del cual se da cuenta hasta que se ha visto beneficiado por él y por consiguiente tiende a



aumentar su desempeño. No obstante, algunas personas (el 10% de los encuestados), manifestaron desconocer las políticas de la empresa, situación que pocas veces ha provocado que se sientan insatisfechos en su trabajo, es decir, pocas veces los hacen sentirse mal, porque consideran que existe buena comunicación con sus jefes y que éste desconocimiento no es algo que les afecte, por lo que su desempeño no cambia.

Herzberg, manifiesta también que las políticas de una empresa no son motivadores por sí solos, considerándolas como factores de higiene, lo que resulta opuesto, según los resultados obtenidos en la investigación, pues se pudo detectar que aquellas personas que desconocen una parte de las políticas, provoca una reacción positiva en cuanto al incremento del rendimiento o mejora en su desempeño.

La visión que se tiene acerca de las condiciones de trabajo tanto del lugar como del equipo que utilizan en sus labores, para un 56% son buenas, que hace que su desempeño se vea favorecido, mientras que cuando son excelentes (según el 12% de los encuestados), la realización de su trabajo no cambia así como cuando son regulares, por lo tanto cuando son malas (4%) por lo general se sienten mal en su trabajo y afecta su rendimiento.

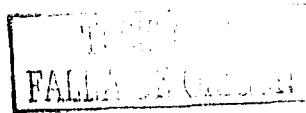
Los factores de mantenimiento o higiene considerados por Herzberg como las políticas de la organización, la supervisión, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y el salario, cuando hacen acto de presencia no motivan, y en su

ausencia crean insatisfacción como lo que está sucediendo en la situación particular de la empresa estudiada.

El ambiente laboral es grato, pues el 62% que es la mayoría consideran que existen buenas relaciones con sus compañeros, el 20% opina que son excelentes y el 17% la estiman como regular. Cuando el entorno en el que se desarrolla el trabajo es favorable, el desempeño aumenta o se mantiene, sólo en situaciones cuando ese ambiente no es satisfactorio, entonces afecta radicalmente el rendimiento.

Ahora bien, algo fundamental que manifiesta Herzberg es que las relaciones interpersonales, no son un factor motivador, así como la relación con sus supervisores, ya que según sus postulados no estimulan el cambio del comportamiento, resultado opuesto a lo encontrado en esta investigación, ya que la percepción de la mayoría de los trabajadores (en el caso de la relación con sus compañeros el 67% y la relación con sus supervisores el 91%) las consideran, tanto las que se generan entre los mismos empleados como con sus jefes o supervisores, como parte importante en el desarrollo de sus labores, por la naturaleza de las mismas, esto en la situación actual por la que atraviesan los empleados, aún sin hablar en el caso específico de un factor general motivador.

La relación con sus supervisores para el 61% de los estudiados es buena, que trae consigo un incremento en su desempeño, mientras que cuando ésta se torna excelente la realización del trabajo se mantiene, pero cuando el vínculo jefe-colaborador no es del todo agradable entonces el desarrollo del trabajo se observa afectado considerablemente.



Por último, la apreciación que se tiene del salario que perciben, es bueno para un 46%, regular para un 49%, y cuando éste es pagado el día y tiempo convenido hace que para un 69% aumente su desempeño, y para el resto que lo conciba simplemente como respuesta hacia el esfuerzo realizado por lo que su desempeño no cambia. Esta posición no va acorde con las investigaciones de Herzberg, puesto que el estipula que el salario no es un motivador, sino por al contrario representa una parte primordial en los factores de mantenimiento.

Después del análisis anterior, se examinaron cada una de las situaciones que fungen como motivadores o bien insatisfactoros en la empresa Bakity, relacionándolos con factores constantes o variables independientes como son: edad, sexo, estado civil, escolaridad, nivel jerárquico, antigüedad. Esta correlación que existen entre las variables independientes y los motivadores o a su vez los insatisfactoros, fue determinada mediante el uso y en apoyo al programa SPSS de estadística para investigaciones en ciencias sociales. Asimismo se realizó una relación simple utilizando las herramientas estadísticas de Excel.

Los resultados obtenidos con referencia a los motivadores fueron (Ver gráfica de factores motivadores en el anexo 4 y tablas de frecuencias en el anexo 5):

- Existe una relación directa entre el nivel jerárquico, el sexo y el estado civil con el motivador reconocimiento, así como el de ascensos y promociones, puesto que la gente que se siente motivada por alguno de estos factores, es de nivel operativo, hombres y casados, ya que en este nivel el ascenso es más rápido, pues una

persona que ingresa a la empresa como peón, puede en un tiempo corto ascender a auxiliar de granja y después a casetero, dependiendo de su desempeño.

- En lo que respecta al motivador, incentivos, indistintamente de la edad, las otras variables como el sexo y el estado civil contribuyen en forma directa para buscar este impulso.
- Las relaciones interpersonales son aliciente fundamental para las personas solteras, de reciente ingreso a la organización y prioritariamente que se encuentran ubicadas en los niveles operativos. Este factor Herzberg lo considera como de mantenimiento, pero para los integrantes de la empresa en estudio es vital el constituir un equipo de trabajo y un ambiente laboral agradable para el desempeño de sus actividades, en virtud de que se trata de tareas que son interdependientes con otras, su efectividad se traduce al cumplimiento de las metas globales.
- El trabajo en sí, considerado también como motivador, tiene relación directa con el nivel jerárquico operativo, específicamente para los hombres que son casados. Esto tiene una justificación plena, pues el compromiso que se tiene con la familia es vital, para buscar trabajos que sean interesantes y desafiantes, pero que además le den seguridad, para cumplir con la responsabilidad que se tiene con su familia.
- El apoyo y confianza que reciben de los supervisores o jefes inmediatos, para algunos es el principal aliciente en las personas que se encuentran ubicadas en niveles operativos, que lógicamente se sustenta en una buena relación entre

ambos, sin tener relación significativa los otros factores como: edad, sexo, antigüedad, estado civil.

- El salario, también considerado por Herzberg como un factor de higiene o mantenimiento, representa un impulso fundamental en el cambio del comportamiento de los individuos que se encuentran en niveles operativos y que son de reciente ingreso a la organización.
- La capacitación como motivador, tiene relación directa con el nivel jerárquico, el sexo y estado civil, pues el hecho de que los tomen en cuenta para participar en un curso, significa el poder optar por mejores oportunidades dentro de la misma empresa y por ende reflejado en un mejor salario.
- Una parte de los trabajadores que participan en el área de producción, su principal motivador fue que se les diera la oportunidad de ingresar a la empresa, ya que su trabajo anterior en el campo, teniendo relación directa con el nivel operativo, siendo el representativo, con una edad de 20 a 25 años, casados y del sexo masculino.
- La aceptación de responsabilidades nuevas es fundamental como motivador en la que influye el nivel jerárquico operativo, la edad de 20 a 30 años y para los de menor antigüedad, lo que refleja la visión de permanencia en la organización que se tiene y por consiguiente la mejora en si nivel de vida.
- Y por último, el logro de las metas propuestas está directamente relacionado con sexo, estado civil y antigüedad, que son hombres casados, sobretodo para los de mayor permanencia en la empresa, es decir, que son miembros de la organización desde hace más de cinco años.

Cabe señalar que con los resultados obtenidos anteriormente, se puede determinar, que no se valida totalmente la parte de los motivadores propuestos por Herzberg, ya que hacen acto de presencia factores que se consideraban sólo como de mantenimiento, y en este caso fungen como alicientes también como es el caso de las relaciones interpersonales, la supervisión, el salario, y la ausencia del factor motivador, es decir que la gente no se siente identificada con la organización y no han encontrado un aspecto singular que los motive.

No obstante, aún cuando no se haya comprobado totalmente la teoría, es importante destacar que los puntos precedentes pueden servir de base para el encausamiento de las actividades desarrolladas por el departamento de recursos humanos de la empresa para propiciar y complementar la motivación individual de los miembros que integran a la organización.

La situación con relación a los factores de mantenimiento o higiene también se presenta distinta a lo que menciona el autor, teniendo los siguientes resultados (Ver anexo 4 de gráfica de insatisfactores y tabla de frecuencias anexo 5):

- Cuando se ha presentado una situación desfavorable en el desarrollo del trabajo, el principal insatisfactor de acuerdo con lo manifestado por los trabajadores es el factor de las relaciones interpersonales, pues el hecho de que no haya un ambiente agradable de trabajo, les causa insatisfacción pese a que tengan que seguir trabajando en coordinación.

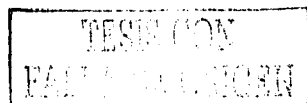
- El incumplimiento de las metas, también causa insatisfacción, pues anula la posibilidad de obtener el incentivo económico correspondiente, que está vinculado con el nivel jerárquico, sexo y estado civil.
- La posibilidad de perder el trabajo, origina insatisfacción, aunado a no contar con las herramientas y el material adecuado para realiza las labores, lo cual se presenta generalmente en niveles operativos, relacionado directamente con las personas de reciente ingreso.
- Para aquellos que consideran que no existe una buena relación su supervisor, el hecho de no recibir apoyo por parte de su supervisor o jefe inmediato, se presenta como un factor que provoca insatisfacción, ya que consideran que existen preferencias y que no todos tienen las mismas oportunidades de ascensos o promociones, este factor tiene relación directa con edad, haciendo referencia al personal más joven.
- La situación de que no se valore el trabajo, aunado con el que se incluyan nuevas responsabilidades, sin obtener un incremento en el salario, son también determinantes para la insatisfacción, sobre todo en atención al nivel jerárquico operativo, al estado civil y al sexo.
- El salario suele fungir de la misma forma como insatisfactor, estando directamente relacionado con la edad de las personas, ya que como todos sabemos el surgimiento de nuevas necesidades a satisfacer mantiene un vínculo estrecho con la edad.
- El no recibir incentivos económicos por situaciones ajenas al personal, también influye en la motivación, aunque esto no provoca una disminución en el

desempeño, que está vinculado con el nivel jerárquico, estado civil, edad y antigüedad.

- Y finalmente, las enfermedades relacionadas con el trabajo en sí, ocasionan insatisfacción ya que los empleados no pueden permanecer ajenos a esta posibilidad, por la naturaleza de las actividades que desarrollan, pues en algunos casos están sometidos a cambios bruscos de temperatura, situación que está vinculada con las variables de nivel jerárquico, edad, sexo y estado civil, es decir, que para los trabajos de nivel operativo, ocupados por empleados mayores de 25 años, se ven prácticamente obligados a continuar trabajando pese al riesgo de salud que representa el desarrollo de sus actividades, por el hecho de tener que mantener una familia y de no poder encontrar otro trabajo.

Para efectos de la aplicación del programa de SPSS, se tomaron en consideración como variables independientes: edad, sexo, estado civil, nivel jerárquico, escolaridad. Mientras que como variables dependientes los factores tanto motivadores como los de mantenimiento, como: reconocimiento, ascensos, los incentivos, el cumplimiento de las metas, el trabajo en sí, las nuevas responsabilidades, el apoyo y confianza, las relaciones interpersonales, la capacitación, las condiciones de trabajo, el salario, la aceptación de la empresa.

En resumen se puede establecer que las interrogantes planteadas al inicio de esta investigación han quedado resueltas, como se presenta a continuación:



1.- ¿Es aplicable la teoría motivación-higiene en la empresa Bakity para el diseño de programas de incentivos?

Con los resultados obtenidos en la investigación se determina que la teoría motivación-higiene propuesta por Herzberg no es totalmente aplicable a la empresa Pollos Bakity, en virtud de que existen factores como las relaciones interpersonales que Herzberg contempla como de mantenimiento o higiene, para la empresa son motivadores, por la naturaleza del trabajo, además considero que la cultura organizacional de las empresas estadounidenses y tomando en consideración los sujetos de estudios que tomó para establecer Herzberg su teoría, tenían una preparación académica superior hablando de contadores e ingenieros, a la población estudiada en la empresa Pollos Bakity, en donde el nivel de escolaridad promedio es de primaria en el nivel operativo, secundaria o preparatoria en el nivel medio y licenciatura o carrera truncada en el nivel de gerencia. Por otro lado, el mexicano, y hablando específicamente del uruapense, las relaciones interpersonales son parte vital en su desarrollo, ya sea dentro del trabajo o fuera de él.

2.- ¿Qué relación existe entre el tipo de factor y el nivel jerárquico en el que se ubica el personal para la satisfacción en el trabajo?

Existe una relación directa entre el tipo de factor motivador con el nivel jerárquico en donde esté ubicado el trabajador, ya que sus expectativas son distintas, en el caso de los niveles operativos el principal factor motivador fueron los ascensos y el reconocimiento. Dentro de la empresa existe mayor rapidez de ascenso en los niveles operativos, debido a las diferentes categorías que existen en cada una de las áreas, por ejemplo, en pollo procesado, una vendedora que entra como suplente, de

acuerdo con su desempeño e interés mostrado puede ascender a ser vendedora de mostrador y después encargada de expendio en un plazo corto de tiempo. En el caso del reconocimiento, los que generalmente reciben los incentivos económicos son los empleados de niveles operativos, difícilmente un gerente puede recibir premios adicionales a su salario, aunque ha habido algunas excepciones.

3.- ¿Cuáles son los factores de satisfacción-insatisfacción en el trabajo de los empleados de Pollos Bakity?

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se elaboró una tabla en donde se especifican los factores que generan satisfacción y los de insatisfacción, que se presenta a continuación:

5.6.1 Frecuencia de los factores satisfactores (motivadores) e insatisfactores (higiene o mantenimiento) de un total de 186 personas encuestadas en el estudio realizado en la empresa Bakity.

FACTOR	Hallado satisfactor	Hallado insatisfactor
• RECONOCIMIENTO	34	7
• INCENTIVOS	19	4
• ASCENSOS (PROMOCIONES)	36	-
• RELACIONES INTERPERSONALES (TRABAJO EN EQUIPO)	16	46
• CUMPLIMIENTO DE METAS	17	23
• ACEPTACION DE LA EMPRESA	4	6
• APOYO Y CONFIANZA (RELACION CON EL SUPERVISOR)	9	15
• EL TRABAJO EN SÍ	10	6
• REALIZACION (CAPACITACIÓN)	6	3
• RESPONSABILIDAD	12	6
• SALARIO	2	16
• AUSENCIA DE FACTOR *	21	50
• CONDICIONES DE TRABAJO	-	4

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada en Pollos Bakity, 2002.

4.- ¿Qué estrategias se pueden implantar para lograr promover los factores de satisfacción en el trabajo y por otro lado eliminar los que causan insatisfacción?

Para promover los factores de satisfacción y disminuir los de insatisfacción en el trabajo pueden implantarse varias estrategias, en el apartado de propuestas se presenta a la empresa un plan de trabajo que incluye actividades recreativas y

culturales que incrementen los factores de satisfacción y disminuyan los de insatisfacción, dando principal atención a aquellos que son más constantes, en el caso de los satisfactores, a los reconocimientos fundamentalmente, ya que aunque se quiera contemplar los ascensos difícilmente, se podrá ascender a todo el personal que es capaz, por la estructura de la empresa. En el caso de los insatisfactores, a las relaciones interpersonales, realizando eventos que permitan la convivencia entre el personal, no solo de las áreas, sino de toda la empresa.

Otros planteamientos alternos serían:

- ¿Depende directamente de la edad el tipo de motivador?

Sí depende directamente el tipo de motivador de la edad del empleado, por ejemplo en el caso del personal más joven, su motivador fueron las relaciones interpersonales, y para el personal con mayor edad, el reconocimiento.

- ¿Depende directamente del sexo el tipo de motivador?

El sexo no es una variable determinante para el tipo de motivador que la gente busca, ya que tanto hombres como mujeres, pueden elegir los ascensos como motivador, que involucren un incremento en el salario que perciben, porque esto representa una mejoría en su nivel de vida y un desarrollo personal, o bien, buscar la obtención de algún reconocimiento, tanto moral como económico.

- ¿Depende directamente del estado civil el tipo de motivador?

Efectivamente, el tipo de motivador depende directamente del estado civil, en virtud, de que dentro de la empresa, las relaciones interpersonales son aliciente fundamental para las personas solteras, y el reconocimiento (tratándose de incentivos económicos) para los hombres y mujeres casados.

- ¿Existe relación directa entre el tipo de motivador y la antigüedad del trabajador en la empresa?

Sí existe relación directa entre el tipo de motivador y la antigüedad que el trabajador tiene en la empresa, para los empleados con mayor antigüedad en la empresa el motivador fue el reconocimiento, haciendo referencia a algún diploma.

- ¿Existe relación directa entre el tipo de motivador y el nivel de escolaridad que tiene el trabajador?

No existe una relación directa entre el tipo de motivador y el nivel de escolaridad que el trabajador tiene, ya que indistintamente del nivel de escolaridad puede elegir cualquier motivador, lo que no determina que un empleado con nivel primaria no busque el ascender a otro puesto, que involucre mayores responsabilidades.

- Indistintamente del sexo, edad, estado civil, la antigüedad, el nivel jerárquico y la escolaridad, ¿Los empleados presentan insatisfacción en el trabajo, apeguándose ésta a los factores de mantenimiento que considera Herzberg en su teoría?

No, como ya se mencionó en los cuestionamientos anteriores y en la tabla de la pregunta número tres existe variación en los factores de mantenimiento o higiene que considera Herzberg en su teoría.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES.

Hoy por hoy el desarrollo de las empresas en cualquier país es de gran importancia para el mundo entero, puesto que la globalización, fenómeno irreversible que incluye una gran diversidad de procesos, desde los económicos hasta los sociales y culturales, ha provocado que los acontecimientos que se susciten en un país, traigan consigo consecuencias no sólo en ese país sino en otros con los que mantiene relaciones, hasta que sus efectos son incalculables. Las técnicas utilizadas en el manejo del recurso humano no es la excepción, pues en el caso de México, generalmente se toman modelos tanto estadounidenses como japoneses para incrementar la productividad de las empresas, relacionándola en gran parte con el desempeño del personal.

En virtud de que el factor humano juega un papel prioritario en las empresas como se vino manejando en el desarrollo de esta investigación, es imprescindible que las organizaciones se preocupen por satisfacer las necesidades de su personal. Sin embargo, esto no es tan sencillo como pareciera, sino por el contrario, representa una de las actividades más complejas en las organizaciones que involucra desde los jefes, el director general, hasta el propio departamento de personal.

El ser humano por naturaleza es conceptualizado como un ser social, como se especificó en el capítulo uno, que contempla un sin número de necesidades a satisfacer y que conforme transcurre el tiempo, la situación cada vez es más complicada, ya que cada día surgen nuevas carencias. Anteriormente el hombre

primitivo sólo se preocupaba por su sobrevivencia, pero mientras el mundo fue prosperando, así también sus necesidades fueron en aumento, es por esto que surge el trabajo en el que se involucra una clase propietaria de los bienes de producción y otra que está dirigida exclusivamente a aportar su fuerza en la generación de bienes y servicios, demandados por la propia sociedad, y al que debe ponérsele especial atención.

Ésta fue una de las razones que dieron inicio al estudio de la motivación, ya que el ser humano al detectar cierta carencia, cambia radicalmente su comportamiento, por esos impulsos interiores que propician la búsqueda de satisfactores para cubrir esa necesidad.

El primer autor interesado en la motivación de las personas que se encuentran en una organización, fue Abraham Maslow con el desarrollo de su teoría de la jerarquía de las necesidades, después surgieron otras, ya que consideraron que no era del todo aplicable, pues la motivación varía de un individuo a otro.

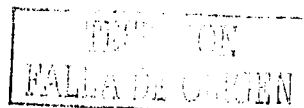
Una de las teorías que se desarrollaron y que no apoyaban al 100% la expuesta por Maslow, fue la desarrollada por el estadounidense Frederick Herzberg, objeto fundamental de aplicación por esta investigación, denominada Teoría Dual, de los dos factores Motivación e Higiene, en donde especifica, que si bien es cierto que la motivación es una fuerza interna que impulsa al ser humano a tomar algún comportamiento en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades, es importante destacar que existen otros factores que no lo motivan pero que sí causan

insatisfacción, y que para poder crear sistemas de incentivos empresariales, es fundamental no sólo atender aquellas situaciones en las que el individuo puede identificar como un impulso hacia su comportamiento que propicie su desarrollo, sino también disminuir aquellos que originan la insatisfacción y que de alguna manera afectan el desempeño.

Pollos Bakity es una de las empresas más importante de la ciudad de Uruapan, Michoacán, y de la región, por su giro y su derrama de fuentes de empleo, que ha presentado un fuerte desarrollo en los últimos años y meses. La dirección general mantiene particular interés en el personal que labora en la organización puesto que está en sus manos la prosperidad de la empresa. Es por esto que en coordinación con el departamento de recursos humanos se busca la estabilidad en el personal, por lo que existe un gran interés en los resultados que fueron emanados en esta investigación.

Cada uno de los factores incluidos en la teoría dual fue examinado en la empresa objeto de estudio. En el caso de Bakity, el factor motivador de ascensos no se refleja totalmente como lo maneja el autor, pese a que algunos empleados mencionan que existen pocas o nulas posibilidades de obtener un ascenso, esto no provoca desmotivación, por el contrario, tienden a incrementar su rendimiento para ser tomados en cuenta, o en su caso, lo mantienen.

En la situación específica del factor motivador de reconocimiento es trascendental, en donde Herzberg hace énfasis como estimulante hacia un



comportamiento positivo, por lo tanto propio para producir satisfacción y por ende, motivación en los trabajadores. Cuando el reconocimiento del trabajo ha pasado desapercibido, la tendencia no ha sido la disminución del desempeño, aunque sí ha desalentado a los trabajadores provocando no satisfacción, y en su presencia han sido efectivos para que se sientan parte importante en la empresa lo que viene a afirmar lo expuesto en la Teoría objeto de esta investigación.

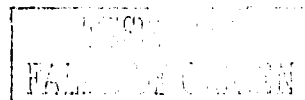
Los trabajadores se ven identificados con su labor, debido a diversas circunstancias entre ellas: porque lo hallan interesante, la relación con sus compañeros es muy agradable formando un verdadero equipo de trabajo, en el que reciben apoyo, confianza y amabilidad por parte de sus jefes, aunque en algunos casos ha habido insatisfacción por el surgimiento de alguna mala relación, además de ser actividades que contemplan sencillas con las que se han identificado desde hace muchos años y el horario en algunas áreas les permite llevar a cabo otras tareas, aunque no es el caso de todos los empleados pero sí de la mayoría, sobretodo en las áreas de venta de pollo procesado y pollo vivo, y en la planta procesadora, en donde la jornada de trabajo es con horario corrido.

El gusto por su trabajo se ve reflejado en la aceptación de manera grata de las responsabilidades encomendadas, mostrando interés en cumplirlas como parte importante para la empresa; no obstante, la percepción de una mínima cantidad de empleados cambia, sintiendo que más que un gusto es una obligación por que no les queda otra opción.

Aunque la percepción de la forma en que se realiza la supervisión no es unificada, ya que algunos la perciben como rígida y otros como flexible, su presencia influye para que sientan gusto en su trabajo, puesto que esto permite que se asegure el cumplimiento de las labores, así como que sea una vía adecuada para resolver dudas que se presenten en el desarrollo de las mismas, y por que no, la corrección oportuna de desviaciones que trunca en un momento determinado el logro de los objetivos. Por otro lado, también contribuye a la mejora continua, de tal manera que se incrementa la productividad, sintiendo un gran apoyo y confianza en sus supervisores, por lo que trabajan con gusto, aunque en situaciones no muy frecuentes se sienten vigilados, no los dejan valerse por sí solos y por consecuencia perciben que pueden estar realizando mal el trabajo.

Sin embargo en la situación propia de Bakity, la supervisión funge como motivador, ya que representa un medio para hacer sentir bien a la gente, en virtud de que se les toma en cuenta, reciben apoyo y confianza, sobretodo en los niveles operativos, además de ser instrumento que va directamente relacionado con el cumplimiento de las metas, pues en muchos casos dependen directamente de las correcciones oportunas que se hagan a las desviaciones detectadas, por lo que todo esto se contrapone a los postulados del autor.

Herzberg, manifiesta también que las políticas de una empresa no son motivadores por sí solos, considerándolas como factores de higiene, lo que resulta opuesto, según los resultados obtenidos en la investigación, pues se pudo detectar que aquellas personas que desconocen una parte de las políticas, como en el caso



de las relativas a los incentivos económicos, cuando son beneficiados por ellas, provoca una reacción positiva en cuanto al incremento del rendimiento o mejora en su desempeño, y que el hecho de ser aceptados por la empresa es fundamental, especialmente para aquellos que habían estado en trabajos con poca estabilidad como son los del campo, cuando su salario depende exclusivamente de la cosecha que se obtenga y que tienen una obligación familiar.

Las condiciones de trabajo sí fungen como factores de mantenimiento, pues el hecho de que no sean del todo favorables, en cuanto a que en ocasiones las herramientas y el material están deteriorados, su desempeño no cambia, ya que ellos mismos idean la forma de hacer que esto no afecte su desempeño.

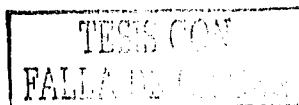
Cuando las relaciones interpersonales entre los trabajadores en la empresa Pollos Bakity y se propicia formar un verdadero equipo de trabajo, entonces el entorno en el que se desarrolla el trabajo es favorable, por lo que el desempeño aumenta o se mantiene, sólo en situaciones cuando ese ambiente no es satisfactorio, entonces afecta radicalmente el rendimiento, ya que existen actividades que están vinculadas unas con otras y la labor del trabajador es muy importante para mantener la coordinación que se requiere.

Ahora bien, algo fundamental que manifiesta Herzberg es que las relaciones interpersonales, no son un factor motivador, así como la relación con sus supervisores, ya que según sus postulados no estimulan el cambio del comportamiento, resultado opuesto a lo encontrado en esta investigación, ya que las

mayoría de los trabajadores consideran que actualmente, tanto las relaciones que se generan entre los mismos empleados como con sus jefes o supervisores, son parte importante en el desarrollo de sus labores, por la naturaleza de las mismas. Aunque cuando éstas por alguna situación no han sido del todo gratas entonces han sido un fuerte factor de insatisfacción.

Por último, la apreciación que se tiene del salario que perciben, se encuentra en un intervalo de bueno a regular, que estriba fundamentalmente en los niveles operativos de 2 a 3 veces el salario mínimo general de la región, que incluye las prestaciones adicionales a las de ley otorgadas por la empresa, además de los incentivos de productividad determinados por cada área, dependiendo del cumplimiento de las metas, sobretodo en el departamento de producción, en la planta procesadora y en el área de comercialización. Cuando éste es pagado el día y tiempo convenido hace que aumente el desempeño de los empleados generalmente, aunque otros, que son la minoría lo conciben simplemente como respuesta hacia el esfuerzo realizado por lo que su desempeño no cambia.

Es importante considerar que la ausencia de factor que es un porcentaje considerable siendo del orden del 29% de los encuestados, ha manifestado que lo que le ocasiona insatisfacción, es el hecho de no sentirse parte de la empresa; por otro lado, el 11 % aún no han encontrado dentro de la empresa algo que realmente lo motive.

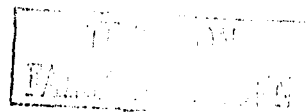


Esta posición no va acorde con las investigaciones de Herzberg, puesto que él estipula que el salario no es un motivador, sino por el contrario representa una parte primordial en los factores de mantenimiento.

Cabe señalar que con los resultados obtenidos anteriormente, se puede determinar, que no se valida totalmente la parte de los motivadores propuestos por Herzberg, ya que hacen acto de presencia factores que se consideraban sólo como de mantenimiento, y en este caso funcionan como alicientes también como es el caso de las relaciones interpersonales, la supervisión, el salario y la ausencia de factor, es decir, que aún cuando no se sienten plenamente identificados con la empresa, de alguna manera tienen seguridad en la satisfacción de sus necesidades primarias a las que hace referencia Maslow.

No obstante, aún cuando no se haya comprobado totalmente la teoría, es importante destacar que los puntos precedentes pueden servir de base para el encausamiento de las actividades desarrolladas por el departamento de recursos humanos de la empresa para propiciar y complementar la motivación individual de los miembros que integran a la organización.

En efecto, la teoría dual propuesta por Herzberg no puede ser tomada en cuenta radicalmente como la contempla el autor, de acuerdo a las situaciones mostradas anteriormente. No obstante, es importante destacar que para hacer uso de los motivadores considerados en los postulados de la Teoría de motivación – higiene, como base para el diseño de un sistema de incentivos, es prioritario considerar el nivel jerárquico, el estado civil, la edad y la antigüedad, especialmente



en los factores de ascensos y promociones, reconocimiento, relaciones interpersonales y apoyo, además de la ausencia de factor, es decir, el no sentirse parte de la empresa.

PROPUESTAS.

Un factor que requiere de principal atención es el fomento de las relaciones interpersonales que propicie el trabajo en equipo , ya que como se mencionó con anterioridad, prácticamente las actividades están vinculadas unas con otras, ya que si no se cría el pollo en las condiciones en las que exige el mercado, además de no ser destazado con relación a esas especificaciones, difícilmente el área de venta al público podrá lograr sus objetivos y allegar de recursos económicos a la empresa, mismos que serán destinados para el abastecimiento de alimento y pollito además de otro tipo de erogaciones. Por tal situación este factor aún cuando Herzberg no lo consideraba dentro de los impulsos que generan motivación, en la organización es el cuarto en importancia, pero el primero como insatisfactor que afecta el desempeño. En la actualidad, la empresa sólo lleva a cabo un evento a nivel masivo para propiciar las relaciones interpersonales entre los trabajadores, que es la preposada, en la que se busca la convivencia entre los miembros de las diferentes áreas de la organización, con la organización de algunos juegos, ya que se había presentado el caso de que trabajadores de la misma área pero que trabajaban en horarios distintos no se conocían, por lo que se propone la realización de diferentes eventos internos tanto deportivos como culturales en los que participen todas las áreas, mismos que se pueden llevar a cabo en diferentes días de la semana para no afectar el desarrollo de las actividades laborales en la empresa, en los que participen también las familias completas.

Enseguida se presenta una tabla que incluye un plan de trabajo de todo un año.

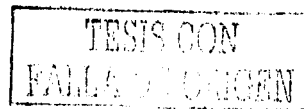
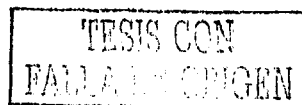


TABLA DE EVENTOS DEPORTIVOS Y CULTURALES

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	OBSERVACIONES
Torneo de Voleibol	15 de enero	15 de abril	
Torneo de Basquetbol	15 de abril	15 de julio	
Torneo de Futbol	01 de septiembre	01 de diciembre	
Conferencias de: *Salud *Higiene Bucal *Nutrición	Junio Julio Agosto	Junio Julio Agosto	En estas conferencias se trabajarán los cuatro viernes del mes programado.
Curso de cocina	15 de enero	30 mayo	Teniendo una sesión por semana y va dirigido a
Curso de pintura en tela	15 de junio	30 de noviembre	trabajadoras de expendios y plantas procesadoras principalmente

Nota importante: El programa deberá ser coordinado por el departamento de Recursos Humanos con el auxilio de personal profesional en el área y los presupuestos serán convenidos con cada uno de ellos.



El organizar un torneo de voleibol, tanto para hombres como mujeres, que se desarrolle de manera recreativa, su costo sería aproximadamente de: \$ 20,000.00, que incluye playeras de participación para todos los trabajadores, trofeos para los tres primeros lugares, en hombres y mujeres, el arbitraje de todos los partidos, y honorarios de un coordinador, en el caso de que se requiera o así lo considere la empresa, traerá consigo varios beneficios. Dentro de los beneficios que se tendrán con este torneo es la convivencia entre los compañeros, la disminución del nivel de estrés en su caso, ya que técnicamente se ha comprobado que el voleibol es un deporte de esparcimiento, en donde se desarrollan no sólo habilidades físicas sino también creativas y de logro y superación. Este torneo considero que además provocaría estabilidad en el personal, y las relaciones interpersonales en los departamentos serían más favorables, por que en especial el voleibol es un deporte en el que necesariamente el papel que juega cada miembro del equipo es fundamental ya que cada posición tiene un objetivo bien determinado, además de cierta especialización, lo que en otros deportes de conjunto no es tan marcado, de esta forma se crea conciencia en la gente del rol que juega dentro de la empresa y no sólo ve su trabajo como una opción para satisfacer sus necesidades fundamentales, sino que lo contempla como parte de su desarrollo personal.

Por otro lado, también se contemplan algunas jornadas culturales, en donde se incluyan conferencias sobre nutrición, salud, etc., además de la organización de talleres de pintura textil y cocina para el personal femenino, principalmente para las áreas de planta procesadora y pollo procesado, ya que su horario les permitiría la asistencia. Al finalizar cada taller se puede organizar como un tipo de feria interna en

donde se expongan los trabajos realizados durante los talleres, que incluya el reconocimiento por parte de la empresa a los mejores trabajos y a los participantes. Con esta actividad se pretende también detectar otro tipo de habilidades que las personas tienen y que pueden ser en un momento determinado aprovechadas por la empresa, para la generación de nuevas ideas propuestas por los mismos empleados, que sean de utilidad para el área de nuevos productos.

Ahora bien, la empresa en la actualidad ya otorga incentivos económicos, pero sólo a algunas áreas, por lo que la propuesta para este tipo de motivador es que se lleve a cabo la evaluación del desempeño en las áreas donde no se otorgan incentivos económicos, para que se implanten dependiendo de los resultados de la evaluación, pero para evitar que los resultados de la evaluación contengan un alto grado de subjetividad, es importante no sólo considerar la opinión de un solo evaluador, sino que se considere una evaluación global, para esto hay que preparar a los jefes de área, así como enterar a los empleados de lo que se piensa hacer para evaluar su desempeño, y los beneficios que éstos tendrían así como la propia organización. En la actualidad existe ya la propuesta pero no se ha podido llevar a cabo. Dependiendo de los resultados de la evaluación, así mismo se puede implantar el empleado del mes por cada área, de tal manera que el reconocimiento por la labor desempeñada no sólo quede en la felicitación del jefe de manera verbal, en los casos en los que se presenta, ya que en ocasiones el buen desempeño pasa desapercibido, y el mal o regular desempeño trae consecuencias considerables, desde una llamada de atención hasta un despido, sino que el trabajador perciba que realmente es importante para la empresa, pero no indispensable. Con esto se



disminuirían los índices de rotación de personal y por ende algunos gastos de reclutamiento y selección, además se ahorraría tiempo.

En el caso del área de la venta de pollo procesado, revisar que los utensilios de trabajo, como son cuchillos, se encuentren con buenas condiciones en cuanto al filo, para que el destazo del pollo sea más rápido y el personal aumente su desempeño. En el grupo de cachadores, se observó que la mayoría no cuenta con fajas de seguridad, para carga, lo que a la larga puede ocasionar lesiones en los trabajadores y bajas en un momento determinado, tomando en cuenta también que este grupo es uno de los que presentan mayor rotación, por lo que se sugiere dotar al personal del equipo de seguridad necesario como son guantes, mascarillas, fajas y en su caso casco, que le sirvan de protección y disminuyan las enfermedades de trabajo ocasionadas por lesiones por la falta de equipo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GLOSARIO.

Trabajo: Derecho y deber sociales, sin ser artículo de comercio que exige respeto para todas las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador, y su familia.

Empresa: Unidad productiva interesada en obtener utilidades, que da al individuo la oportunidad de satisfacer no sólo necesidades fisiológicas a través del pago de un salario, sino también las concernientes a las sociales y a las psicológicas.

Motivación: Fuerza impulsora que lleva al individuo a satisfacer necesidades que van cambiando según vayan siendo satisfechas, y que dan la pauta para tomar una conducta, basada en los distintos motivos que cada individuo tenga, representando el motor que mueve al organismo.

Motivación biosocial: Es aquella originada por necesidades biológicas, es innata y modificada por la influencia de las relaciones sociales al desarrollarse el individuo.

Motivación psicosocial: Es aquella que es adquirida en el curso de la socialización del hombre en una cultura determinada, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores sociales ya establecidos, las normas o las instituciones.

Motivación extrínseca: Es aquella generada por factores externos, como influencia de compañeros, cambios tecnológicos, presiones del jefe inmediato, las presiones de la familia, las condiciones ambientales, que modifican la motivación interna, positiva o negativamente.

Motivación intrínseca: Es aquella que emana directamente de la personalidad propia del hombre, en la que intervienen sus emociones, sus conocimientos, sus valores, etc., es decir, elementos muy particulares.

Cachador: Nombre que se le da al puesto dedicado a cargar el pollo vivo ya listo para su venta.

Pollinaza: Actividad destinada al envasado del estiércol de pollo, dentro del proceso de sanidad y limpieza de las granjas.

Composta: Actividad destinada a la mezcla del estiércol de pollo con otras sustancias para preparar fertilizante.

Casetero: Responsable de una nave o módulo en la crianza del pollo.

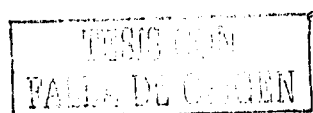
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

1. **ARIAS**, Galicia Fernando, *Introducción a la Metodología de investigación en Ciencias Sociales*, México, Trillas, 1995, (2ª reimpresión), pp. 323
2. **ARIAS**, Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, México, Trillas, 1999, 5ª edición, pp. 771
3. **ARISTÓTELES**, *La política*, Lima, Universo, [s.a.], pp. 284 (Colección Clásicos, 6)
4. **BERELSON B.** and G. A. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*, Nueva York: Harcourt Brace & World, Inc, 1964, pp. 240
5. **COHEN** Bruce J., *Introducción a la sociología*, trad. de Sandra Sicard Suárez, México, Mc Graw Hill, 1992, 259 pp.
6. **DESSLER**, Gary, *Administración de Personal*, trad. de Esther Fernández Alvarado, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996 2ª edición, 715 pp.
7. **DESSLER**, Gary, *Organización y Administración, Enfoque situacional*, trad. de Jorge Cárdenas Nannetti, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1979, 410 pp.
8. **DUNNETTE** Marvin D. y Wayne K. Kirchner, *Psicología Industrial*, trad. de Javier Aguilar Villalobos, México, Cecsa, 1992, 4ª edición, 279. pp.
9. **FERNÁNDEZ** Arena José Antonio, *El proceso Administrativo*, México, Diana, 1987, 2ª edición, 305 pp.
10. **HAMPTON** R. David, *Administración*, trad. de Marco Antonio Malfavón Martínez y María Elena Rosas Sánchez, México, Mc Graw hill, 1989, 791 pp.

11. **HERZBERG** Frederick, Bernard Mausner y Barbara Bloch Synderman, *The Motivation to work*, 2a. edic. (Nueva York; John Wiley & Sons, incorporated, 1959), [s.p.]
12. **HERZBERG** Frederick, *Work and the nature of man*, Cleveland World Pub., 1966, [s.p.]
13. **HERZBERG** Frederick, *The managerial choice: to be efficient and to be human* / Frederick Herzberg, Homewood, Ill. : Dow Jones-Irwin, 1976, [s.p.]
14. **JUAN PABLO II**, *Carta Encíclica, cumpliendo con su trabajo "laborem Excercens"*, México, Ediciones Paulinas, 1981, 2ª edición, [s.p.]
15. **KEITH** Davis, *Human Behavior: human relations on organizacional behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1977, pp.420
16. **KOONTZ** Harold, Cyril O'Donell y Heinz Weirich, *Administración*, trad. de Sauri Jaled de Allub y Alfredo Díaz Mata, México, McGraw-Hill, 1985, 3ª edición, 530 pp.
17. **KOONTZ** Harold, Heinz Weirich, *Administración un perspectiva global*, trad. de Enrique Mercado González, México, Mc Graw Hill, 1998, 11ª edición, 796 pp.
18. **McCLLELAND**, Davis C., *Estudio de la Motivación Humana*, trad. de Guillermo Solana, Madrid, Narcea, 1989, 315 pp. (Colección Educación hoy: Estudios.)
19. **MARTÍNEZ** Ávila, Alejandra (comp.), *Sociología en las organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 1997, 285 pp.
20. **MASLOW** Abraham H, *Motivación y Personalidad*, trad. de Caridad Clemente, Madrid, España Díaz de Santos, 1991, 436 pp.

21. **MÉNDEZ** Morales Silvestre, *Fundamentos de Economía*, México, Mc Graw Hill, 1996, 3ª edición, pp. 303.
22. **MÉNDEZ** Ramírez Ignacio, Delia Namhira Guerrero, Laura Moreno Altamirano, Cristina Sosa de Martínez, *El protocolo de investigación, Lineamientos para su elaboración y análisis*, México, Trillas, 1998, (6ª reimpresión), pp. 210.
23. **MERCADO** Salvador, *Administración Teoría y Práctica, partes 1 y 2*, México, Limusa, 1999, (9ª reimpresión), pp. 1128
24. **MERCADO** Salvador, *Administración y Calidad, Crecer para producir*, México, Pac, 2000, 2ª edición, pp. 137
25. **MÜNCH** Galindo Lourdes y José García Martínez, *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, 1990, 5ª edición, pp. 240.
26. **PAULSEN** Andreas, *Teoría General de la Economía*, México, UTHEA, (Tomo 3), 1978, 229 pp. (Manual UTHEA)
27. **PAZ** Zavala Enrique, *Introducción a la contaduría, fundamentos*, México, Ecafsa, 1996, (1ª reimpresión), pp. 359
28. **REYES** Ponce Agustín, *Administración de empresas, teoría y práctica, 1ra. Primera Parte*, México, 1983, (trigésima reimpresión), pp.189.
29. **ROBBINS** Stephen P., *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*, trad. de Adolfo Deras Quiñones, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, 3ª edición, 751 pp.
30. **RODRÍGUEZ** Valencia Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, México, Ecafsa, 1998, (3ª reimpresión), pp. 368

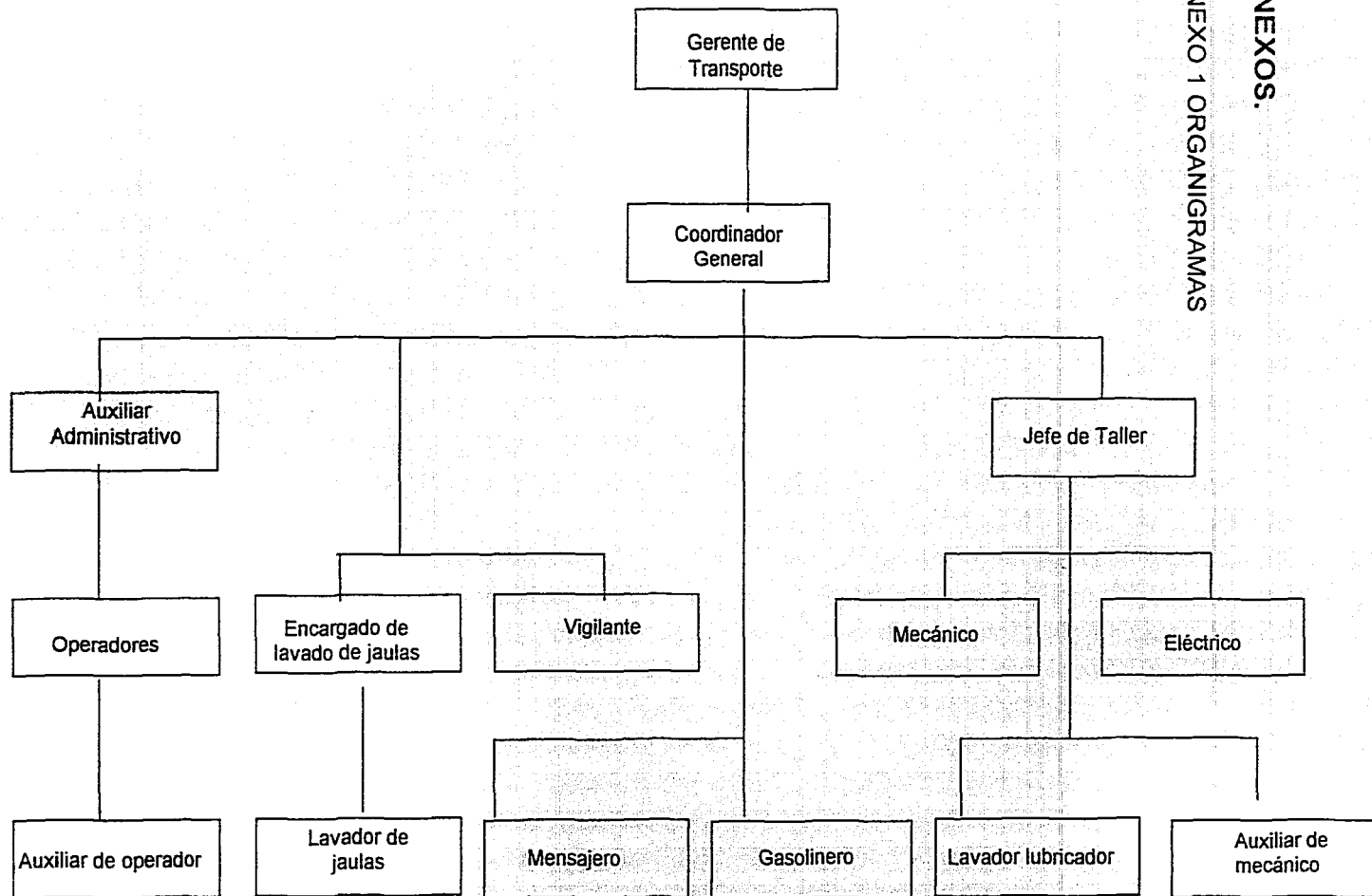


31. **SKINNER**, Burrhus Frederic, *Ciencia y Conducta Humana*, Barcelona: Fontanella, 1981, 5ª edición, pp. 482. (Conducta Humana, 3).
32. **TERRY** George R. y Franklin Stephen G., *Principios de administración*, trad. de Alfonso Vasseur Walls; México, Cecsá, 1992, 4ª edición, 742 pp..
33. **VROOM**, Víctor H. y Deci Edward L., *Motivación y Alta Dirección*, trad. de Susana Esqueda de Cruz, México, Trillas, 1988, (2ª reimpresión), 366 pp. (Biblioteca de Ciencias de la Administración).
34. **VROOM**, Víctor H., *Work and Motivation*, Nueva York, Wiley & Sons, 1964, pp. 129.
35. **WERTHER**, William B., Jr. Heith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, trad. de Joaquín Mejía Gómez, México, Mc Graw Hill Interamericana de México, 1995, 4ª edición, 486 pp.
36. **WHITTAKER** James O., *La Psicología social en el mundo de hoy*, trad. de Federico Patán López, México, Trillas, 1987, (4ª reimpresión), 514 pp.
37. **WHITTAKER** James O. y S. M. Luria, *Psicología*, trad. de Vicente Agut Armer, México, Interamericana, 1977, 816 pp.
38. **MÉXICO**, Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos, *Leyes y Códigos de México*, Porrúa, 1998, 123a. edición, 146 p.p.
39. **MÉXICO**, *Ley Federal del Trabajo*, 78ª. Edición, Porrúa, 1997, 913 pp.
40. "Herzberg's two factor theory, *OBNotes. hlp and OBNotes. Htm by Wilf Ratzburg. Organizational Behavior, interview with Frederick Herzberg*, <<http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlherzberg.html>>, 1971, (20 de Marzo del 2000), p. 7

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

41. "Interview (abridged) with Frederick Herzberg, *OBNotes. Hlp and OBNotes. htm*. by Wilf Ratzburg: *Herzbergs Interview*, Management Review, <<http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/herzberginterview.htm>>, 1971 (20 de Marzo del 2000), p. 5
42. "Las cuatro principales teorías sobre la motivación ..."
<managementlearning.com/ppi/vrovict.html>20 de marzo del 2002, p.30
43. Manual de Bienvenida de la empresa Pollos Bakity, Departamento de Recursos Humanos, 2002, [s.p.]
44. Descripciones de Puestos de la empresa Pollos Bakity, Departamento de Recursos Humanos, 2002, [s.p.]

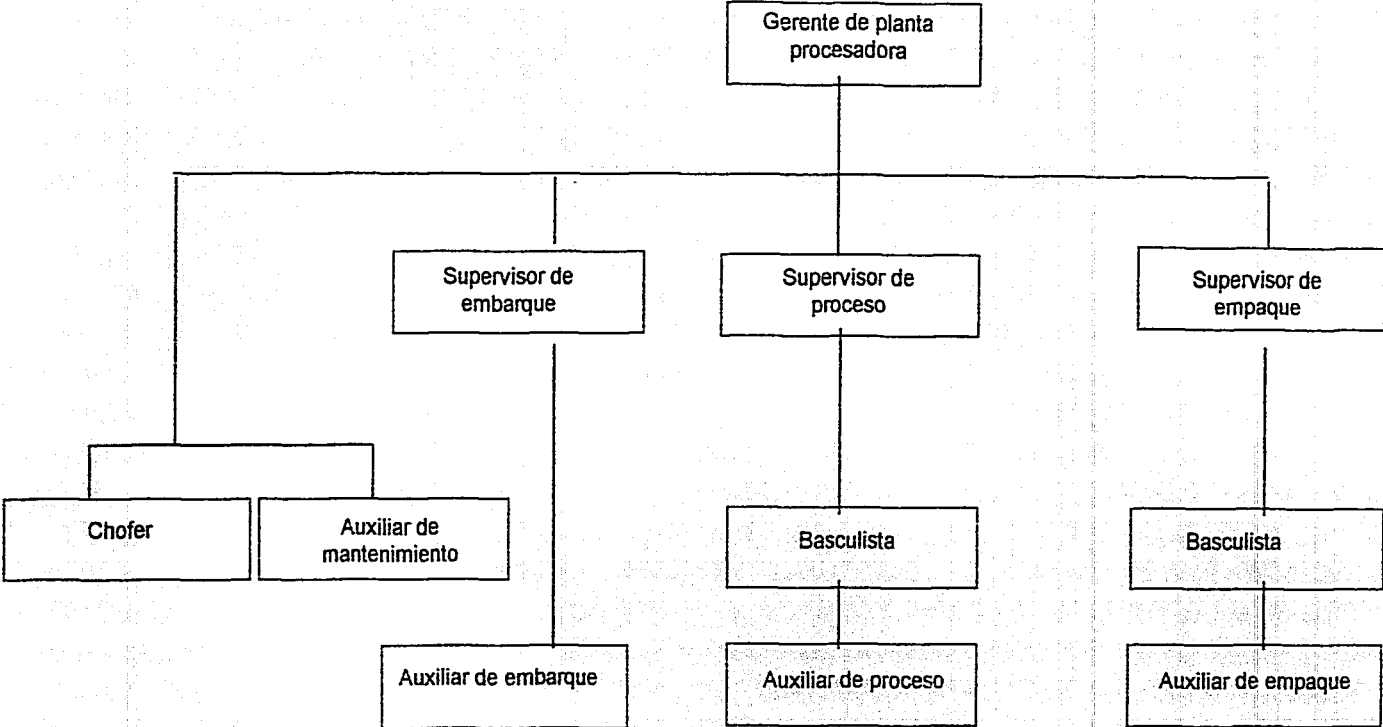
ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO DEL AREA DE TRANSPORTE



Fuente: Descripciones de puestos de la empresa Pollos Bakity, Departamento de Recursos Humanos, 2002, [s.p.]

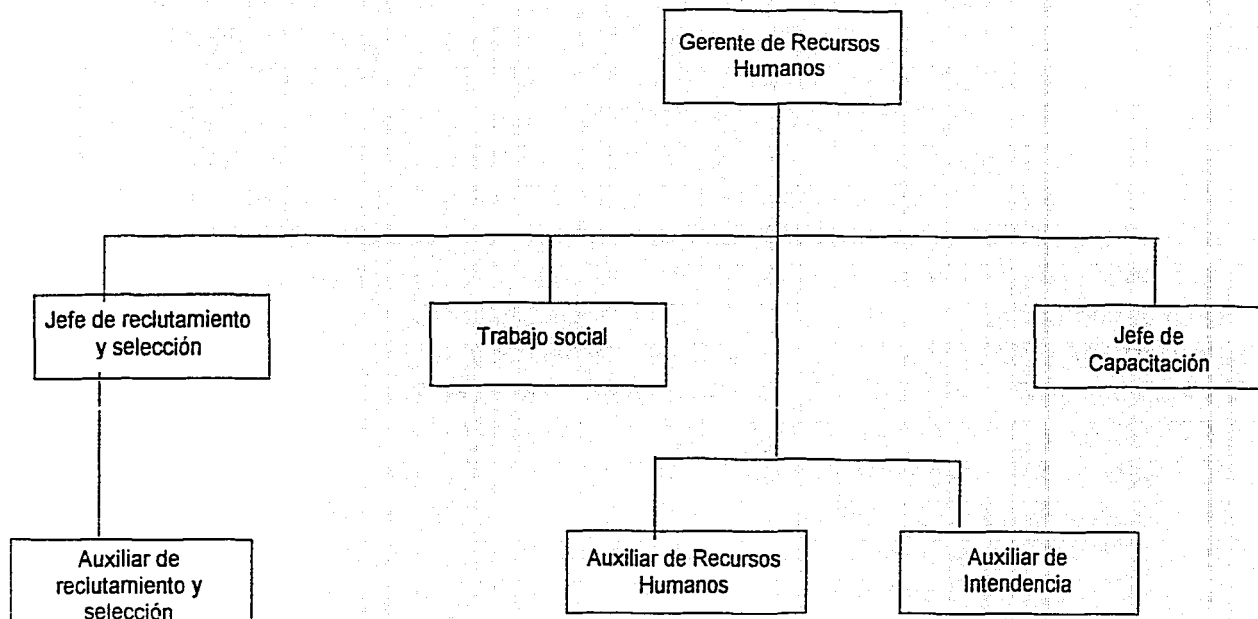
TESIS CON
FALLA EN
COMUNICACION

ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO DE PLANTA PROCESADORA



Fuente: Descripciones de puestos de la empresa Pollos Bakity, Departamento de Recursos Humanos, 2002, [s.p.]

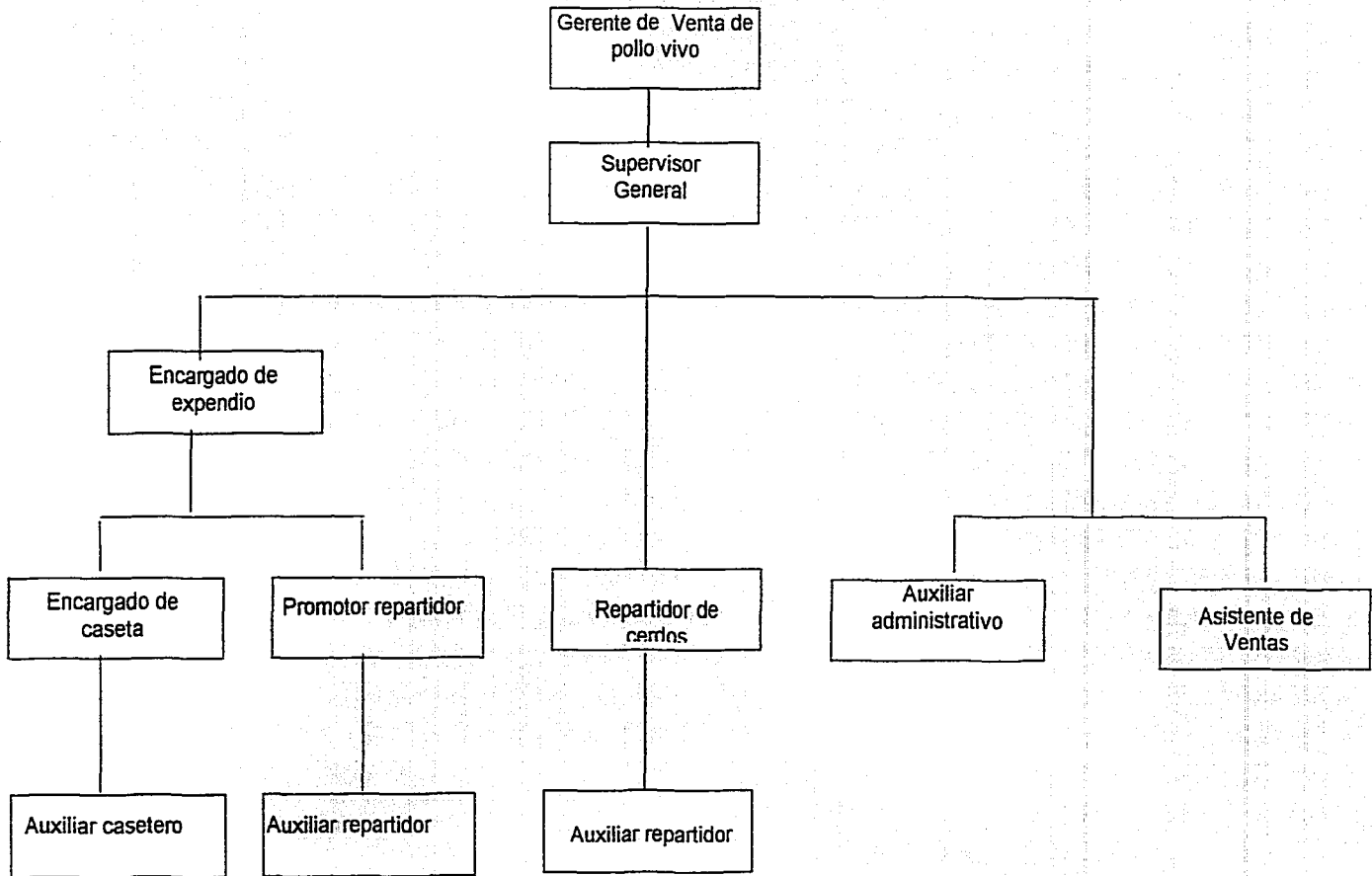
ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Descripciones de puestos de la empresa Pollos Bakity, Departamento de Recursos Humanos, 2002, [s.p.]

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

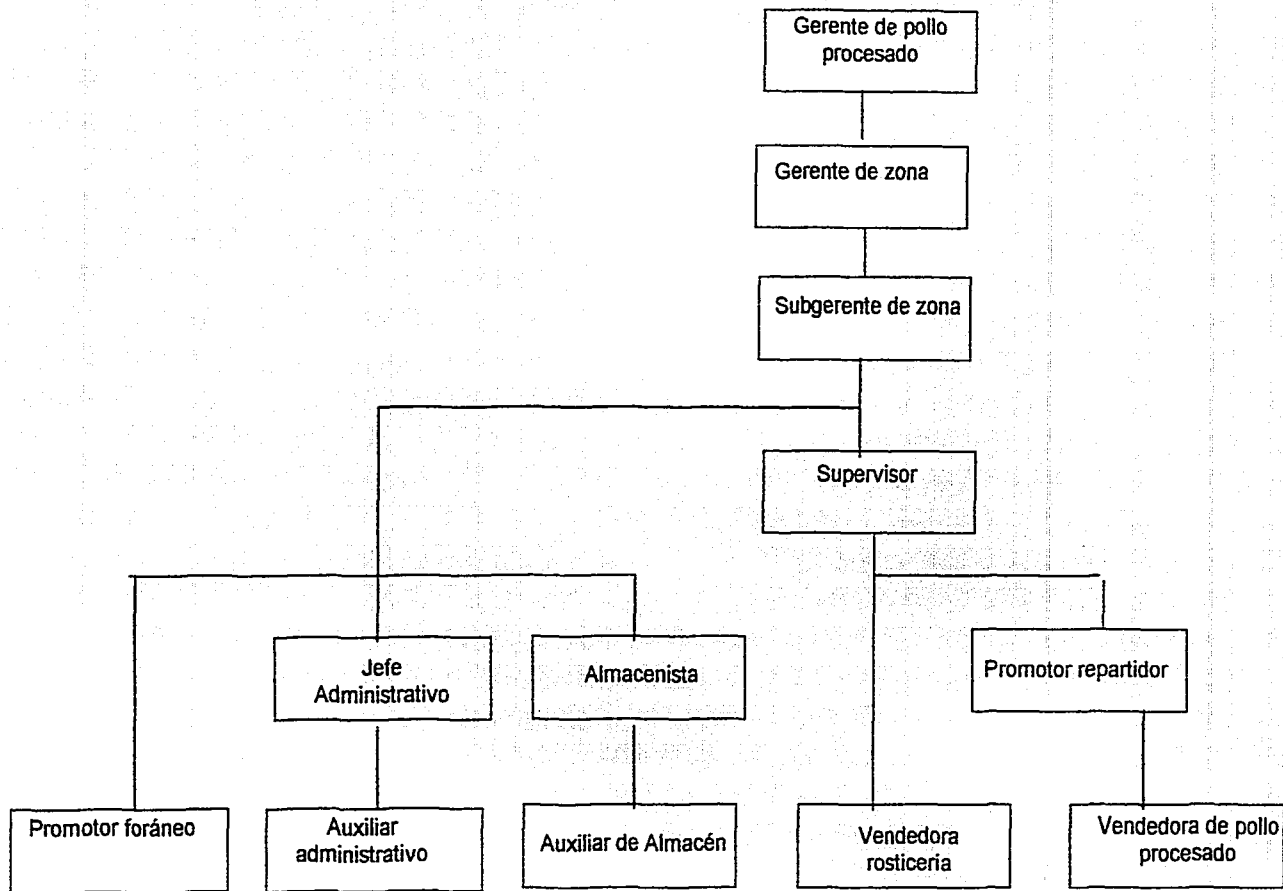
ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO DE LA GERENCIA DE POLLO VIVO



Fuente: Descripciones de puestos de la empresa Pollos Bakity, Departamento de Recursos Humanos, 2002, [s.p.]

FALLA DE ORIGEN
TESIS CON

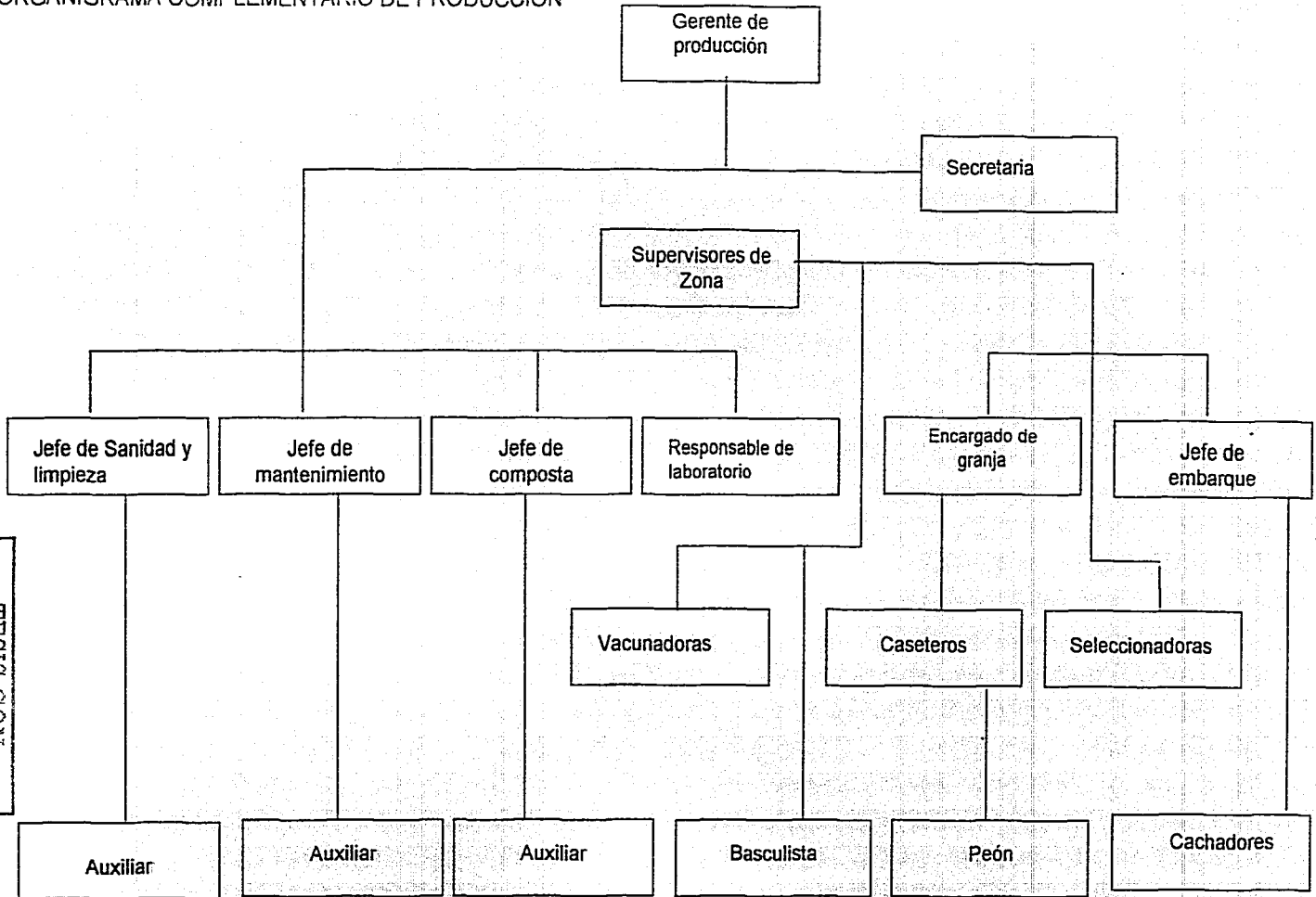
ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO DE LA GERENCIA DE POLLO PROCESADO



TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Fuente: Descripciones de puestos de la empresa Pollos Bakity, Departamento de Recursos Humanos, 2002, [s.p.]

ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO DE PRODUCCIÓN



TESIS CON
 FALLA DE ORGANIGRAMA

Fuente: Descripciones de puestos de la empresa Pollos Bakity, Departamento de Recursos Humanos, 2002, [s.p.]

ANEXO 2 CUESTIONARIOS.

CUESTIONARIO 1

OBJETIVO: Este cuestionario pretende determinar los factores que provocan motivación en las personas, además de aquellos que crean insatisfacción y por lo tanto desmotivación.

INTRUCCIONES: Antes de iniciar a resolver el cuestionario, reflexione acerca de su vida laboral, ya que las respuestas pueden estar encaminadas al trabajo actual o bien a algún trabajo anterior.

PRIMERA PARTE. SITUACIONES POSITIVAS O DE AGRADO.

- 1.- ¿Recuerda algún momento en su trabajo cuando se sintió excepcionalmente bien? (Menciónelo).
- 2.- ¿Por qué se sintió de esa manera?
- 3.- ¿Ese sentimiento afectó su desarrollo de alguna manera? ¿Cómo?
- 4.- ¿Ese sentimiento tuvo algún impacto sobre su afinidad personal o su bienestar?
¿Cuál fue?

SEGUNDA PARTE. SITUACIONES NEGATIVAS, O DE DESAGRADO.

- 1.- ¿Recuerda algún momento en su trabajo en el que se haya sentido relativamente mal?
- 2.- ¿Describa la secuencia de los eventos que provocaron esos sentimientos de desagrado?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO 2

OBJETIVO: Este cuestionario preternder determinar los factores que provocan motivación en las personas, además de aquellos que crean insatisfacción y por lo tanto desmotivación.

INSTRUCCIONES: Tache el inciso que vaya acorde a su forma de pensar, solo marque uno.

AREA: _____

PUESTO QUE OCUPA: _____

EDAD: _____ SEXO: _____ ESTADO CIVIL: _____

1.- ¿Qué antigüedad tiene en la empresa?

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 3 a 5 años
- d) Más de 5 años

2.- ¿Ha ascendido de puesto?

- a) Sí
- b) No

¿Porqué?

3.- Si su respuesta a la pregunta anterior es a). Esto ha contribuido a:

- a) Mejorar su desempeño.
- b) Su desempeño ha seguido igual

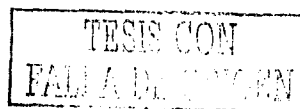
4.- ¿Alguna vez ha recibido algún reconocimiento por parte de la empresa? (diplomas).

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

5.- Si su respuesta en la pregunta anterior es a). Esto ha contribuido a:

- a) Mejorar su desempeño y busca obtener otros.
- b) Su desempeño no cambia.



6.- ¿Le gusta su trabajo?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

7.- ¿Le gusta tener responsabilidades?

- a) Sí
- b) No

8.- Si a la pregunta anterior contestó a) . El hecho de que se le otorguen más responsabilidades provoca que Usted se sienta:

- a) Interesado en cumplir con ellas, como parte importante de la empresa.
- b) Obligado a cumplirlas, sin alguna otra opción.

9.-¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

- a) Sí
- b) No

10.- ¿La capacitación que ha recibido le ha servido para su crecimiento y desarrollo personal?

- a) Sí
- b) No

11.- El hecho de que la empresa le otorgue capacitación:

- a) Lo impulsa a mejorar su rendimiento.
- b) Su rendimiento no cambia.

12.- ¿Supervisan directamente su trabajo?

- a) Sí
- b) No

13.- La supervisión que se realiza es:

- a) Rígida y constante.
- b) Flexible y se efectúa regularmente.

14.-¿Considera que la supervisión influye para que Usted se sienta a gusto en su trabajo?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

15.- ¿Conoce las políticas o normas de la empresa?

- a) Totalmente.
- b) Parcialmente.
- c) No las conoce.

16.- Si su respuesta a la pregunta anterior es a) o b) considera que esta situación provoca:

- a) Que su desempeño aumente.
- b) Simplemente que su desempeño no cambie, pero lo haga sentirse agusto en la empresa.

17.- Si su respuesta a la pregunta 15 es c). El hecho de que desconozca las políticas de la empresa lo hace sentirse mal en su trabajo:

- a) Sí
- b) No

18.- Las condiciones de trabajo, tanto del lugar como del equipo que utiliza son:

- a) Excelentes
- b) Buenas
- c) Regulares
- d) Malas

19.- La situación anterior provoca que:

- a) Aumente su desempeño
- b) Su desempeño no cambie
- c) Se siente mal en su trabajo y afecte su desempeño

20.- La relación con sus compañeros es:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

21.-La situación anterior hace que Usted:

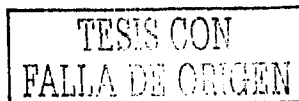
- a) Aumente su desempeño
- b) Su desempeño no cambie
- c) Afecte su desempeño

22.- La relación con sus supervisores es:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

23.- La situación anterior hace que Usted:

- a) Aumente su desempeño
- b) Su desempeño no cambie



c) Afecte su desempeño

24.- Considera que el salario que percibe es:

a) Excelente

b) Buena

c) Regular

d) Mala

25.- El hecho de que se le pague el día y tiempo convenido hace que Usted:

a) Aumente su desempeño

b) Su desempeño no cambie.

!!!!GRACIAS POR SU TIEMPO Y ATENCION !!!!

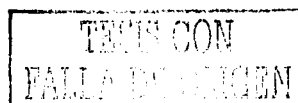
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 3. ESTADOS FINANCIEROS

ANEXO 3.1. ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2002.

ACTIVO		PASIVO	
Circulante		Circulante	
Caja Chica	80,004.75	Acreedores Diversos	438,373.70
Bancos e invs. en valores	1,689,706.25	Proveedores	61,196.37
Clientes	1,720,617.59	Impuestos por Pagar	49,005.24
Deudores Diversos	1,195,103.29	Préstamos Bancarios C.P.	171,500.00
Documentos por Cobrar	61,267.42	Documentos por Pagar	109,563.91
Ministraciones para gastos	236,019.63		
Inv. de Aves en Granja	12,370,835.08	TOTAL CIRCULANTE	1,378,689.23
Inv. de sucursales	137,9578.3		
Inv. artículos publicitarios	-1,642.87		
Inv. nuevos productos	38,750.52	FIJO	
Inv. de Combustible	132,549.09		
Inv. de Refac. planta procesad.	82,300.40	Préstamos Bcarios L. P.	5,217,300.00
Inv. de refacciones	375,324.14		
Almacén de abarrotes	8,269.00	TOTAL FIJO	5,217,300.00
Inv. de Medicinas	419,153.69		
ISR retenido por acreeditas	4,290.34	DIFERIDO	
IVA por recuperar	1,794,574.03	Provisión para impuestos	489,425.49
Anticipo a proveedores	1,620,450.75	Provisión diversas	384,510.27
TOTAL CIRCULANTE	23,207,151.40	TOTAL DIFERIDO	879,935.77
FIJO		SUMA DEL PASIVO	7,469,924.99
Equipo planta proc. nvos. prod	188,479.98		
Equipo planta procesadora	316,391.48		
Equipo de transporte	13,063,060.99		
Maq. y Eqpo. Avícola	10,370,873.05		
Equipo para taller mecánico	61,140.38		
Mob. y Eqpo. de Ofna.	344,910.97		
Herramienta Eqpo de Trans.	302,159.31		

Mob. y Eqpo. para laboratorio	59,144.27		
Maq. y Eqpo. porcícola	83,019.95		
Maq. y Eqpo. p/forrajera	69,262.00		
Mobiliario para expendios	334,202.40		
Construcciones en Proceso	2,481,102.75		
Eqpo. de comunicación.	131,387.58		
Maq. y Eqpo de construcción	70,581.62		
Maq. y Eqpo. de composta	68,826.88		
Otros activos	109,676.90		
Eqpo para gasolinería	109,425.32		
Eqpo. p/lavar jaulas	76,793.69		
Eqpo de cómputo	793,968.2	CAPITAL DE APORTAC.	
Terrenos	5,001,200.44		
Edificios	18,830,203.05	Patrimonio	11,041,793.59
Maq. y Eqpo. Nvos. Product.	36,974.54	Aportaciones de Capital	80,388,415.19
Equipo de seguridad	2,589.73	Resultado de Ejerc. Ant.	9,623,449.55
Equipo satelital	16,340.52	Utilidad Ejerc. 1997	6,620,090.90
Equipo de comunicación	18,236.42	Utilidad Ejerc. 1998	11,880,496.95
Depreciación de Act. Fijos	-460,401.96	Utilidad Ejerc. 1999	-1,392,765.03
		Utilidad Ejerc. 2000	13,008,424.16
TOTAL FIJO	52,479,550.42	Resultado Ejerc. 2001	8,036,027.05
		Result. Fiscal Ejerc. 2001	-80,388,415.19
DIFERIDO			
Gastos Anticipados	289,709.53	TOTAL CAP. APORTAC.	58,817,517.17
Depósitos en Garantía	103,514.47		
Derechos de Góndola	46,060.00	Utilidad o Pérd. del Ejerc.	9,986,961.33
Software y programas	22,138.15		
Comput.			
Financiamiento Unidades	126,279.52	SUMA DE CAPITAL	68,804,478.50
TOTAL DIFERIDO	587,701.67		
SUMA DEL ACTIVO	76,274,403.49	SUMA PASIVO Y CAPIT.	76,274,403.49



ANEXO 3.2

ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2002.

INGRESOS:

VENTAS:

Ventas parvadas terminadas	71,735,534.14
Ventas parvadas no terminadas	6,840,003.42

TOTAL VENTAS	78,575,537.56
---------------------	----------------------

BONIFICACIONES SOBRE VENTAS:

Bonificaciones sobre ventas	-406,874.53
-----------------------------	-------------

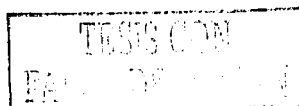
TOTAL DE BONIFICACIONES	-406,874.53
--------------------------------	--------------------

TOTAL DE INGRESOS:	78,168,663.03
---------------------------	----------------------

EGRESOS:

COSTO DE VENTAS

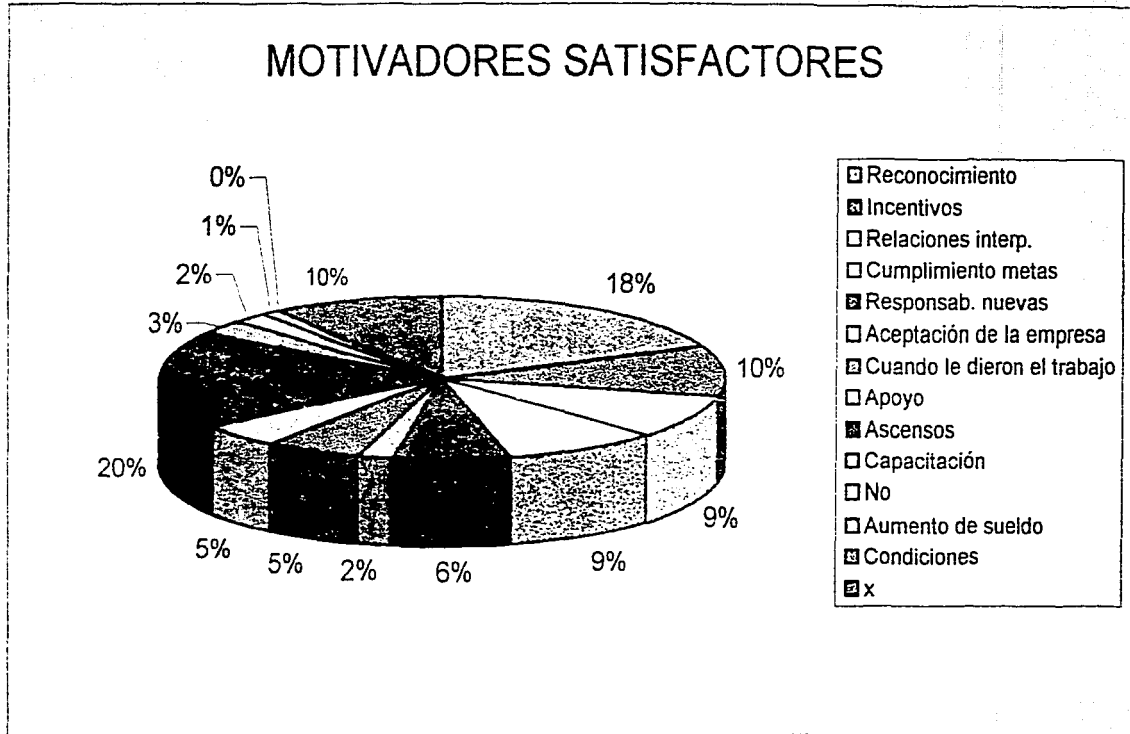
Costo de Prod. de Aves Uruapan Vivo	4,851,524.96
Costo de Prod. de Aves Zihuatanejo	7,423,698.73
Costo de Prod. de Aves Morelia Vivo	2,354,117.67
Costo de Prod. de Aves Jacona	1,135,241.16
Costo de Prod. de Aves Penjamo	1,304,289.92
Costo de Prod. de Aves Lázaro Card.	3,952,274.19
Costo de Prod. de Aves Zitácuaro	7,147,258.04
Costo de Prod. de Aves Cd. Altamirano	2,147,837.80
Costo de Prod. de Aves Nva. Italia Vivo	1,039,271.93
Costo de Prod. de Aves Uruapan Proc.	6,941,337.53
Costo de Prod. de Morelia Proc. Clientes	2,270,998.74
Costo de Prod. de Jacona Proc. Clientes	2,543,723.85
Costo de Prod. de Aves Zihua Proc.	2,862,401.49
Costo de Producción Lagunillas	61,006.85
Costo de Prod. de Aves Colorin Upn Viv	935,460.26
Costo de Prod. de Aves Palito Verde V.	577,504.64
Costo de Prod. de Aves Zump. Vivo	1,709,361.13
Costo de Prod. de Aves Morel Proc. Exp	948,465.69
Costo de Prod. de Aves Jac. Proc. Exp.	287,467.62
Costo de Prod. p/prep. Uruapan	458,058.07
Costo de Prod. p/prep. Jacona	129,974.71
Costo de Prod. p/prep. Zihuatanejo	37,575.43
Cto. Prod. Nvos. Produc. Morelia	6,627.10
Cto. Prod. Nvos. Produc. Jacona	23,506.01
Cto. Prod. Nvos. Produc. Uruapan	100,947.86
Cto. Prod. Guadalajara Procesado	623,242.67
Cto. Prod. Nvos. Produc. Guadalajara	1,205.88



Cto. Prod. Nvos. Produc. Zihuatanejo	4,468.40
TOTAL COSTO DE VENTAS	51,878,848.29
GASTOS DE OPERACIÓN	
Gastos de Venta Uruapan	630,070.89
Gastos de Venta Zihuatanejo	1,580,767.15
Gastos de Morelia Pollo Vivo	451,126.57
Gastos de Jacona Pollo Vivo	416,150.65
Gastos de Pénjamo	374,302.27
Gastos de Lázaro Cárdenas	929,559.01
Gastos de Zitácuaro	1,334,959.60
Gastos de Cd. Altamirano	610,202.23
Gastos de Nueva Italia Pollo Vivo	312,645.37
Gastos de Uruapan Procesado	2,756,508.25
Gastos de Morelia Procesado	230,377.36
Gastos de Jacona Procesado	180,055.63
Gastos de Zihuatanejo Procesado	516,288.08
Gastos de Procesadora de Aves	1,967,935.26
Gastos de Administración	1,509,182.18
Gastos Colorín Pollo Vivo	164,256.91
Gastos P. Verde Pollo Vivo	55,995.69
Gastos Zumpimito Pollo Vivo	398,066.97
Gastos Morelia Expendios Procesado	520,724.92
Gastos Jacona Expendios Procesado	311,481.24
Gastos Pollo preparado Uruapan	277,722.59
Gastos Guadalajara Procesado	125,529.76
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	15,653,908.56
COSTOS FINANCIEROS	
Gastos Financieros	630,702.56
Ingresos Financieros	174,304.49
Impuestos del Ejercicio	-263,189.47
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	719,587.54
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	
Otros Gastos de pollo	117,729.18
Otros Productos de pollo	188,371.86
TOTAL OTROS GASTOS Y PRODUC.	-70,642.68
TOTAL EGRESOS	68,181,701.70
UTILIDAD O PERDIDA	9,986,961.33

TESIS CON
FALLA DE CENSUR

GRAFICA 4.1

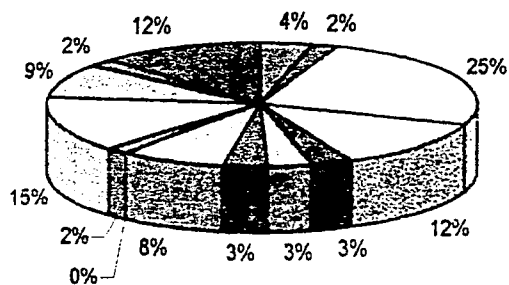


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada, 2002.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 4.2

INSATISFACTORES



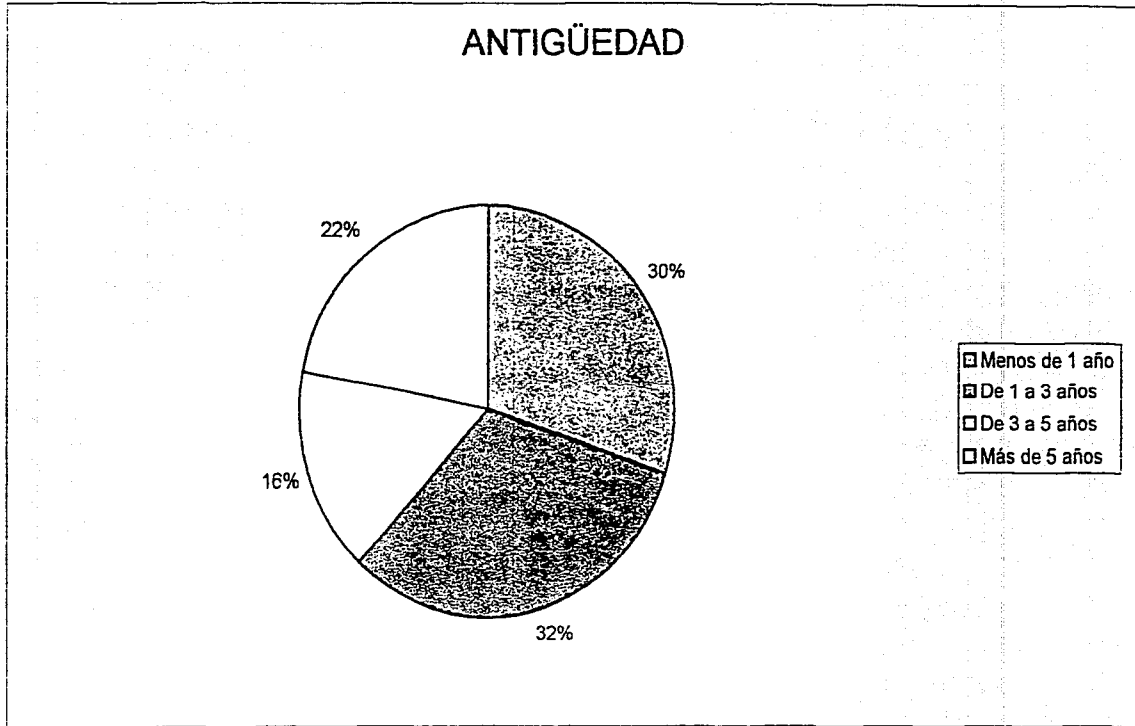
- Reconocimiento
- Incentivos
- Relaciones interp.
- Cumplimiento metas
- Responsab. nuevas
- Aceptación de la empresa
- Cuando le dieron el trabajo
- Apoyo
- Ascensos
- Capacitación
- No
- Aumento de sueldo
- Condiciones
- x

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada, 2002.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 4.3

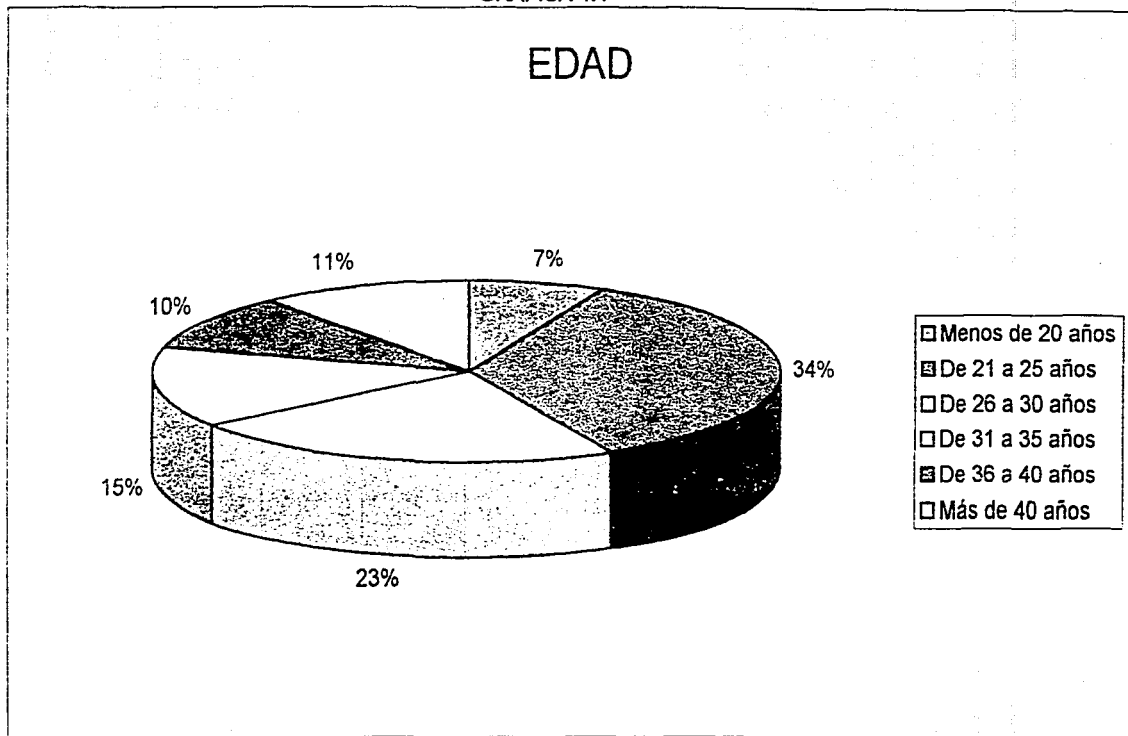
ANTIGÜEDAD



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada, 2002.

TESIS CON
FALLA DE COPIEN

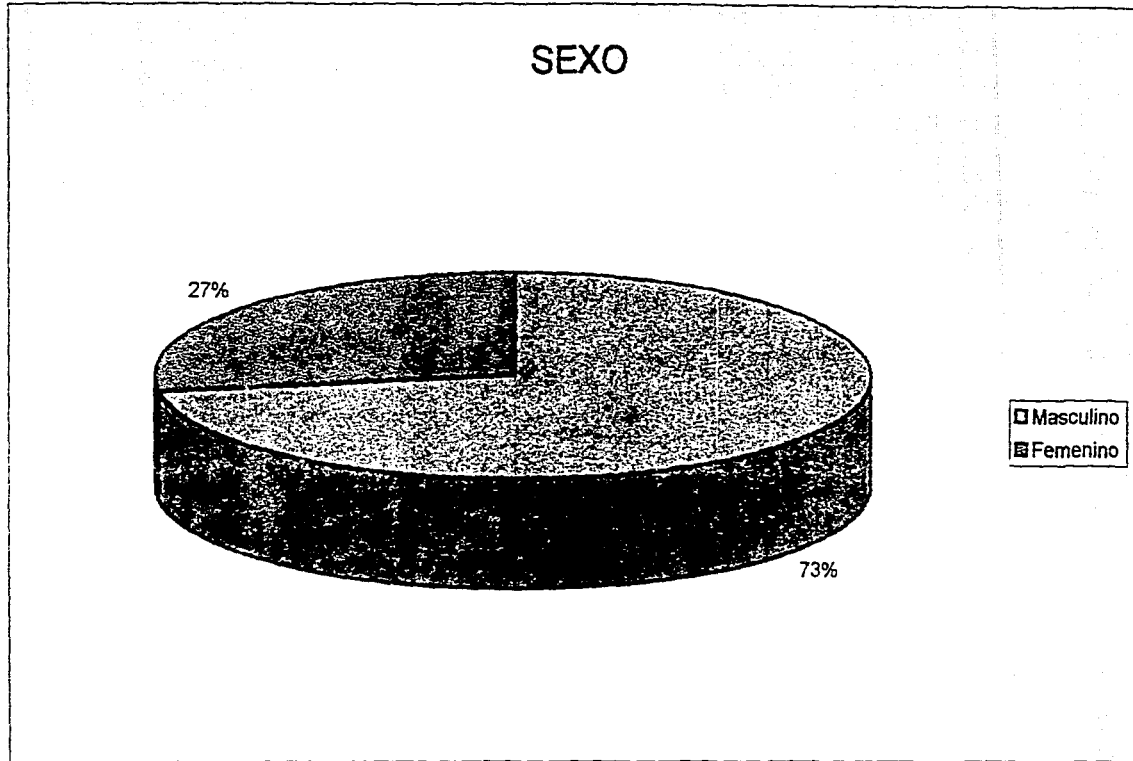
GRAFICA 4.4



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada, 2002.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 4.5

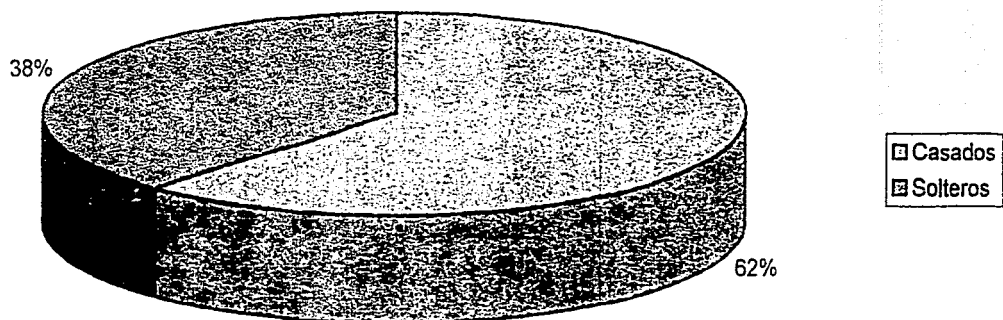


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada, 2002.

TESIS CON
FALLA DE FORMA

GRAFICA 4.6

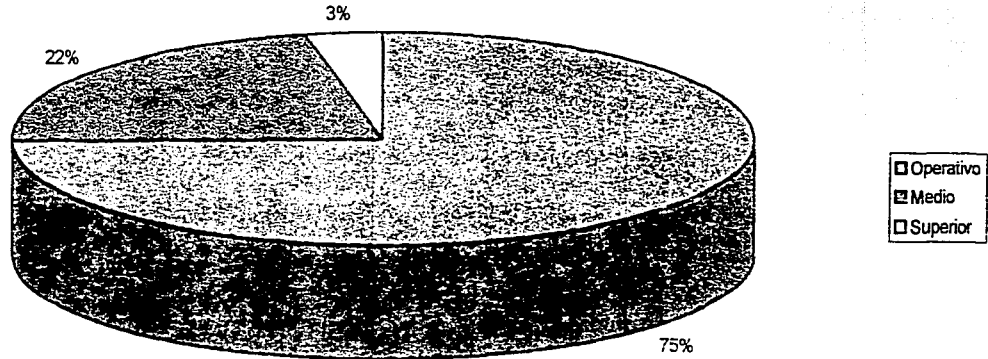
ESTADO CIVIL



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada, 2002.

GRAFICA 4.7

NIVEL JERARQUICO



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada, 2002.

ANEXO 5. TABLAS DE FRECUENCIAS.

ESTADISTICAS

	N	
	VALID	MISSING
Nivel Jerárquico	186	0
Escolaridad	186	0
Rango de Edades	186	0
Sexo	186	0
Estado Civil	186	0
Insatisfacción	186	0
Motivación	186	0

NIVEL JERARQUICO

			Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Operativo		143	76.9	76.9	76.9
		Medio	37	19.9	19.9	96.8
		Superior	6	3.2	3.2	100
	Total	186	100	100		
Total			186	100		

ESCOLARIDAD

			Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primaria		143	76.9	76.9	76.9
		Secundaria y preparatoria	37	19.9	19.9	96.8
		Licenciatura	6	3.2	3.2	100
	Total	186	100	100		
Total			186	100		

RANGOS DE EDADES

			Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 20 años		15	8.1	8.1	8.1
		De 21 a 25 años	65	34.9	34.9	43
		De 26 a 30 años	41	22	22	65.1
		De 31 a 35 años	27	14.5	14.5	79.6
		De 36 a 40 años	18	9.7	9.7	89.2
		Mas de 40 años	20	10.8	10.8	100
Total			186	100	100	
Total			186	100		

SEXO

			Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino		136	73.1	73.1	73.1
		Femenino	50	26.9	26.9	100
	Total	186	100	100		
Total			186	100		

TESIS CON
ORIGEN

ESTADO CIVIL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Casado	115	61.8	61.8	61.8
	Soltero	71	38.2	38.2	100
	Total	186	100	100	
Total		186	100		

FACTORES DE INSATISFACCIÓN CUANDO NO SE RECIBEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Reconocimiento	7	3.8	3.8	3.8
	Incentivos	4	1.6	1.6	5.4
	Relaciones Interpersonales	46	24.7	24.7	30.1
	Cumplimiento de metas	23	12.4	12.4	42.5
	Aceptación de la empresa	6	3.2	3.2	45.7
	Apoyo y confianza del supervisor	15	8.1	8.1	53.8
	El trabajo en sí	6	2.7	2.7	56.5
	Realización y capacitación	3	1.6	1.6	58.1
	Responsabilidades nuevas	6	3.2	3.2	61.3
	Salario	16	7	7	68.3
	No contestaron	20	12.4	12.4	80.6
	Condiciones de trabajo	4	2.2	2.2	82.8
	No presentan insatisfacción	30	17.2	17.2	100
	Total	186	100	100	
Total		186	100		

FACTORES MOTIVADORES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Reconocimiento	34	18.8	18.8	18.8
	Incentivos	19	9.7	9.7	28.5
	Ascensos	36	19.4	19.4	47.5
	Relaciones Interpersonales	16	9.1	9.1	57
	Cumplimiento de metas	17	9.1	9.1	66.1
	Aceptación de la empresa	4	2.2	2.2	68.3
	Apoyo y confianza del supervisor	9	4.8	4.8	73.1
	El trabajo en sí	10	5.4	5.4	78.5
	Realización y capacitación	6	2.7	2.7	81.2
	Responsabilidades nuevas	12	5.9	5.9	87.2
	Salario	2	1.1	1.1	88.2
	No contestaron	17	9.7	9.7	97.8
	No han tenido motivadores	4	2.2	2.2	100
	Total	186	100	100	
Total		186	100		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN