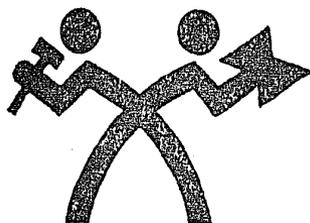




**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**



**Los Programas de Motivación su Importancia  
y Efectividad en la Empresa**

***Seminario de Investigación Administrativa***

que para obtener el título de

***Licenciado en Administración***

**P R E S E N T A**

***M<sup>a</sup>. Fabiola Oliva Belgado***

***Asesor: Lic. Francisco Gaona López***

***Area: Recursos Humanos***



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO.

AL DIRECTOR DE ESTE SEMINARIO  
DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
VA.

LIC. FRANCISCO GAONA LOPEZ.

EN RECONOCIMIENTO POR SU-  
APRECIABLE COLABORACION--  
COMO ASESOR DE ESTA INVES  
TIGACION.

A MIS PADRES :

SR. VICTOR MANUEL OLIVA GARCIA.

SRA. AMPARO DELGADO MILLAN.

CON GRATITUD Y CARIÑO -  
POR LO QUE ME ENSEÑARON  
Y POR LO QUE ME DEJARON  
IGNORAR.

A MIS HERMANOS :

Bernardo,

Víctor M.

German

Amparo

Victor Manuel

Rocio del Carmen

Ma. de los Angeles

Benjamín Valente

Felipe de Jesús

José Ricardo.

"Solamente somos in-  
válidos para aquello  
que pensamos, que no  
podemos hacer".

P A R A :  
A L A N A L B E R T O

Con el cariño de su mamá--  
Sra. ARCELIA ALVAREZ TELLO  
y como muestra de nuestra-  
amistad y afecto.

A MI ESPOSO :

ING. ENRIQUE HERNANDEZ HERNANDEZ.

Por el amor y comprensión que in-  
merecidamente me ha brindado.

A MIS MAESTROS :

Por la sublime misión de orien-  
tar y preparar a los que no sá  
bemos de la vida.

A las personas que con su amistad  
y compañía, han sabido motivarme-  
para concluir esta tarea.

# I N D I C E .

Prologo.

Introducción.

## C A P I T U L O I

Pág.

LA MOTIVACION.	1
1.1.- Conceptos y definiciones.	1
1.2.- Por que necesitamos estar motivados.	4
1.3.- Factores motivacionales más importantes.	7
1.4.- El comportamiento humano dentro de la orga-- nización.	11
1.5.- La motivación y la administración de Recur-- sos Humanos.	19

## C A P I T U L O II

LAS TECNICAS MOTIVACIONALES.	28
2.1.- Moral y Participación.	28
2.2.- Premios, Castigos e Incentivos.	32
2.3.- Las Teorías Gerenciales.	34
2.4.- La comunicación y el trabajador en la organi-- zación.	39

## C A P I T U L O III

QUE ES UN PROGRAMA MOTIVACIONAL Y PARA QUE SIRVE.	44
3.1.- Definiciones y conceptos.	44
3.2.- El trabajador y los Programas de Motivación.	50
3.3.- El supervisor y sus funciones en un programa-- motivacional.	55
3.4.- El administrador y sus funciones en un pro-- grama motivacional.	64

## C A P I T U L O IV.

INVESTIGACION PRACTICA SOBRE LOS PROGRAMAS MOTIVA-- CIONALES.	67
4.1.- Introducción a la investigación.	67

4.2.- Elaboración del cuestionario.	69
4.3.- Aplicaciones y entrevistas.	73
4.4.- Conclusiones a los cuestionarios aplicados.	77
Conclusiones Generales.	92
Bibliografía.	95



## P R O L O G O .

El desarrollo de nuestra sociedad, exige cada vez más acuciosamente, disciplinas y técnicas - congruentes a sus necesidades y fases reales de -- subsistencia.

Como respuesta a estos requerimientos, disponemos de la Administración, como ciencia y arte, - para la organización adecuada de los recursos técnicos y humanos de toda empresa, siendo factible - su aplicación, en los aspectos financieros, mercantiles o de producción.

Para toda organización, es de vital importancia la eficiente administración de los recursos humanos, pues de ello depende el buen funcionamiento y progreso de la misma.

Dentro de la administración de recursos humanos, el aspecto motivacional es un factor determinante en la interrelación de los trabajadores y la empresa para la cual brindan sus servicios.

Será motivo de constante preocupación, para todo buen administrador, conocer: cual ha sido el comportamiento de los recursos humanos en su organización; saber si realmente los programas de motivación son efectivos, determinar si se ha incrementado la productividad debido a que el personal se encuentre motivado adecuadamente, y poder apreciar cual es la imagen de la compañía dado el grado de colaboración de los subordinados.

Derivando de estos planteamientos; la importancia que representa para la propia organización, contar con un programa Motivacional adecuado y eficiente, que cumpla con los objetivos de satisfacción, participación y cooperación, en cada uno de los miembros, así como para el crecimiento de la empresa en general.

Un programa de motivación al personal, llega a garantizar dentro de la administración de recursos humanos, un amplio terreno para cultivar las capacidades de todo hombre, en su realización personal y colectiva.

# I N T R O D U C C I O N.

El presente trabajo de investigación, ha sido realizado con profunda inquietud, ya que nació la idea principal durante los semestres académicos en la facultad de contaduría y administración.

Primeramente como estudiantes y más tarde como profesionistas, el estudio constante y las experiencias adquiridas, van respondiendo claramente a las interrogantes que nos preocupan.

Es así como fué posible conformar este estudio, buscando e inquiriendo dentro de las empresas mexicanas, lo que piensan y realizan los administradores o pseudo-administradores de los recursos humanos, en el área de Programas Motivacionales al Personal (empleados, jefes, supervisores, directores, etc.).

Preguntándoles que significa y que importancia representa para la organización, que el personal se encuentre satisfecho con su trabajo, que tengan buenas relaciones con los compañeros, con los jefes y supervisores, y que contribuyan a lograr los objetivos de la compañía.

Sucede pues, que en México, la ciencia de la administración es apenas de escasos treinta y cinco años conocida, desde 1943 en que el Instituto Tecnológico de Monterrey inicia los primeros cursos de administración denominándolos de negocios, y más tarde en 1947, el Instituto Tecnológico de México, establece su Escuela de Administración de Negocios.

Actualmente es posible para la organización, resolver todo tipo de problemas con auxilio de la Administración, porque cubre campos tan importantes como son; las áreas de mercadotecnia, finanzas, producción, informática, recursos humanos y desarrollo de las organizaciones.

Sin embargo las empresas viven diariamente problemas difíciles que no competen al factor económico o al factor tecnológico, sino exclusivamente al factor humano, es decir a la adecuada admi--

nistración de los recursos humanos, donde se exige la eficiencia, satisfacción y colaboración del trabajador.

Resulta ser un campo sumamente difícil, ya - que se adolece de conocimientos suficientes, faltando un verdadero interés en lo concerniente a un factor tan vulnerable, como lo es el aspecto motivacional dentro de los recursos humanos.

Sabemos que no será fácil, más, esperamos -- que día a día las organizaciones superen sus técnicas de administración, medularmente, que adquieran la madurez necesaria hasta ubicar dentro de sus objetivos principales, el desarrollo de los programas motivacionales, que justamente cumplan con los requerimientos de la empresa actual, y que lleguen paso a paso pero con firmeza, a la integración social y económica que brinda nuestro país.

# C A P I T U L O I

## L A M O T I V A C I O N .

### 1.1.- Concepto y definiciones.

La motivación debe entenderse como un fenómeno que se origina con la presencia de necesidades y satisfactores, se estudia principalmente como fuerza motora del comportamiento individual y social.

Por lo tanto la motivación actúa como un impulso de la conducta humana.

El proceso de la motivación está constituido por una dinámica psicológica, compuesta de momentos continuamente asociados entre sí, se considera un fenómeno dinámico que se presenta por medio de un encadenamiento de procesos subyacentes, de manera tal, que la motivación tiene aspectos biológicos, psicológicos, sociales y aún patológicos.

El hombre siempre se ha interrogado sobre los motivos que lo mueven, o lo hacen actuar, desde la antigüedad ya se tenían diversas respuestas por ejemplo; que el hombre perseguía la felicidad anterior, el amor, el placer, la conservación de la propia vida, o el deseo del poder, aunque estas explicaciones no pasan de ser solo especulaciones.

La primer respuesta científica al enfoque de la motivación es El Instinto, que se define como un modo de reaccionar, organizado y relativamente complejo, que es característico de una especie determinada y que ha sido adoptado durante la evolución de la misma, a un tipo específico de situación ambiental, es básicamente como se expone la teoría psicoanalítica de Sigmund Freud.

Sabemos que los diversos tipos de conducta están determinados por motivaciones inconscientes, y que para poder explicar las distintas formas de comportamiento, es necesario un profundo conocimiento y análisis del medio social, cultural y fa-

miliar donde se desarrolla el individuo.

Para una organización, la motivación implica todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de sus miembros hacia -- los objetivos planeados.

Nace de este concepto, la importancia que re presenta para el administrador, conocer los moti-- vos de conducta de todos y cada uno de los miem--- bros de su empresa, así como saber inducirlos ade-- cuadamente.

Dependiendo de cuanto y en que forma esten - motivadas las personas de una organización, se podrá determinar si las diversas actitudes o comportamiento, son favorables a los objetivos de la mis-- ma.

La conducta del hombre, puede en un momento-- dado, ser motivada de tal forma que se origine un-- conocimiento, de donde nacerá el interés por coo-- perar y participar positivamente, siendo estos nue-- vos valores, apreciables e importantes para la or-- ganización, formando una corriente de satisfacción a las necesidades interiores y exteriores de las - personas.

Es decir, cuando el individuo sabe que su ac-- tuación es importante y se le hace participe de di-- cho crédito, puede cooperar demostrando cambios fa-- vorables en su comportamiento, ya que está cons--- ciente de su participación, ésta es una forma de - motivación.

Una exigencia básica, para el proceso social, es satisfacer adecuadamente las necesidades de los individuos, siendo uno de los principales objeti-- vos de la organización, alcanzar altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajador.

Para la mayoría de las personas, el trabajo-- no es un fin, sino un medio para poder satisfacer-- ciertas necesidades, luego entonces es importante-- que se lleguen a conocer los objetivos principales

de las personas, para poder motivarlas adecuadamente.

Teniendo en cuenta todos aquellos factores-- que influyen en su personalidad y su medio ambiente.

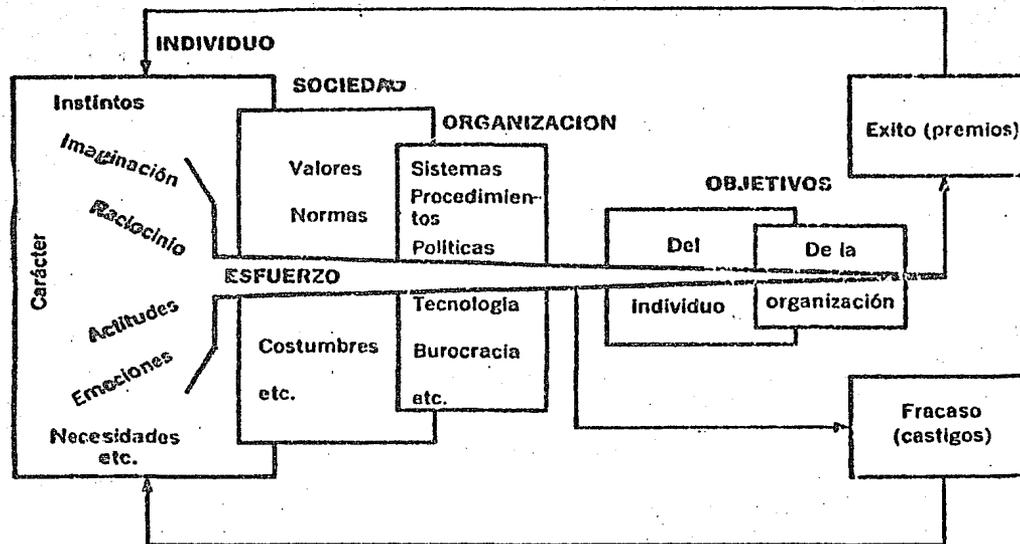
En el campo de la Psicología Industrial, Norman Maier (1), menciona: El respeto a la personalidad humana individual, como condición para la colaboración, que es base de toda estructura orgánica.

Cuando las personas son tratadas como seres humanos, no como objetos aislados, se está cumpliendo con el respeto a la personalidad.

Dentro de toda la organización, deben manifestarse, las relaciones de afecto, respeto e intereses, que nazcan entre los seres identificados--- por su naturaleza inteligente, como elementos sociales evolucionados, dispuestos al cambio y al desarrollo.

Nace de esta referencia, (2) el que los recursos humanos de una empresa, logren equilibrarse y motivarse satisfactoriamente señalando las perspectivas económicas, técnicas y sociales que puede alcanzar la organización.

- (1).- N. Maier, Psicología Industrial, pág. 16.
- (2).- Arias Galicia Fdo., Admón. de Recursos Humanos, pág. 68



El esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la organización; está en relación a los objetivos individuales y de la organización y puede conducir a premios o castigos que afectarán los esfuerzos futuros a través de la motivación.

Figura No. 1.1

## 1.2 PORQUE NECESITAMOS ESTAR MOTIVADOS.

El ser humano lleva en su propia naturaleza, una serie de factores intrínsecos inherentes a su sistema conductal y motivacional, de tal manera que requiere una liberación adecuada de estos valores, y una adaptación realizadora e impulsora de su propio sistema orgánico.

Alguna vez nos habremos preguntado, porque necesitamos estar motivados, no solo en el trabajo sino para todos y cada uno de los actos de nuestra vida.

El hombre ha tratado de satisfacer sus necesidades a lo largo de toda su existencia, lo mismo en el trabajo que fuera de él, y para lograrlo sufre una adaptación y transformación de su conducta, ya que le influyen factores hereditarios en su personalidad, así como otros que son adquiridos por medio del conocimiento, la capacitación, el aprendizaje, etc., de esta forma va moldeando sus actitudes en relación con sus semejantes y su medio ambiente.

Al tener necesidades, busca satisfacerlas, por lo que ya satisfechas, dejan de ser motivadores de su conducta, pero además cuenta con una serie de necesidades que no pueden ser satisfechas por sí solas y preponderantemente es un ser sociable, que estará en constante relación con otros seres, para el logro de su completa satisfacción en todos los ordenes, tanto físicos como morales, culturales o intelectuales.

La insatisfacción de las necesidades en cualquier escala, se refleja por las diversas formas de comportamiento, que son síntomas de frustra-

ciones, originando problemas de conducta y adaptación social.

Un problema nace para un individuo, cuando su conducta hacia una meta u objetivo resulta bloqueada, disminuyendo así su corriente de actividad y formando tensiones en el interior de la persona.

La necesidad de estar motivado se da en todos los niveles de la organización, desde los más altos directivos hasta los empleados operativos, es básico que los empleados tengan confianza en poder satisfacer sus necesidades dentro del área de trabajo, y que sus relaciones con los jefes y directivos conduzcan a un ambiente de satisfacción, así los trabajadores actuarán más libremente y estarán conscientes de su participación.

Cualquier organización o empresa, está capacitada para crear las condiciones en que el individuo se sienta impulsado para buscar por sí mismo la forma de satisfacer sus necesidades tanto sociales como de autorrealización.

Norman Maier (3) explica, que son diferentes las conductas nacidas de la frustración o de la motivación, pues representan dos fuentes distintas de acción en el individuo, de manera que para comprender la conducta, se deben conocer los mecanismos que están dominando en ese momento, y de esta forma se podrá más fácilmente encontrar la solución y comprensión requerida a una determinada actitud.

(3) N. Maier, Psicología Industrial, pág. 95.

Dentro de una organización, el observar --- las reglas de seguridad, quejas, alta productividad, puntualidad, asistencia, etc., pueden ser causados por una frustración o por una motivación.

Un acertado conocimiento del individuo y -- las motivaciones o frustraciones de su personalidad, son indicadores que conducen al adecuado encauza-- miento de su conducta, sin que esto signifique un-- manejo de su voluntad, sino la debida orientación -- para la satisfacción de sus necesidades interiores-- y su equilibrio emocional así como la mejor realiza-- ción de sus intereses e inquietudes.

### 1.3 FACTORES MOTIVACIONALES MAS IMPORTANTES.

Los estudios efectuados por el doctor ----- Abraham Maslow (en 1954) (4), nos muestran una esca la de necesidades del hombre: que son:

- A).- Fisiológicas o primarias.
- B).- de seguridad
- C).- Sociales
- D).- de estima o reconocimiento.
- E).- y de autorrealización.

De acuerdo al concepto de prepotencia se es tablece una jerárquia en la cual las necesidades su periores no motivan en tanto las anteriores no al--cancen un nivel adecuado de satisfacción.

Las necesidades primarias, son aquellas in--dispensables para la conservación de la vida, (ali--mentación, aire. sueño. etc.).

Las de seguridad se manifiestan cuando el --hombre necesita estar asegurado contra situaciones-- futuras, para él y su familia.

Sociales, para sobrevivir se agrupa con sus semejantes, se une a su familia y a la comunidad.

De estima, emocionalmente el hombre requie--re saberse apreciado y estimado dentro de la socie--dad de la que forma parte así como contar con cierta--jerárquia, prestigio o reconocimiento.

(4) Arias Galicia Fdo., Admón. de Recursos Humanos, pág. 69

En la necesidad de autorrealización, el hombre requiere comunicarse con sus congéneres, expresa sus ideas, conocimientos y experiencias, y contribuye a perpetuar su propia especie, siendo ésta una forma universal de autorrealización.

Mc. Clelland (1962) (5), dice que las personas están motivadas principalmente por los factores de realización, afiliación y poder.

El factor realización, se manifiesta, con un fin que se desea lograr, realizar algo, o fijarse una meta para alcanzarla.

El factor afiliación, muestra el interés -- por establecer relaciones personales de afecto.

Y el factor poder, se encuentra en las personas que tratan de influir sobre los demás.

Apoya su teoría en que la cultura incrementa los deseos de superación y realización en el ser humano, y además que el factor logro es el centro del desarrollo económico, encuentra con sus estudios que los países industrializados presentan mayor motivación de logro que los no industrializados, en los cuales es mayor la motivación por el factor afiliación.

Lo cierto es que esta teoría no podría ser adoptada en México ya que los trabajadores mexicanos cuentan con características muy propias que le-

exigen una estructura motivacional múltiple, de --- acuerdo a sus diversas necesidades.

El doctor Fernando Arias Galicia (6), ex--- presa que los factores de afiliación, logro y poder--- deberían ser complementarios, integrando así todos--- los esfuerzos en un conjunto social para alcanzar --- un nivel de desarrollo y equilibrio que beneficie a toda la organización.

El doctor Rogelio Díaz Guerrero (7), mencio--- na la pluralidad de motivos e impulsos de la conduc--- ta y las necesidades fisiológicas como verdaderamen--- te prepotentes; partiendo de aquí analiza la impor--- tancia que para el Mexicano tienen cada uno de los--- niveles de necesidades según la escala de A. Maslow.

En su libro de Estudios de Psicología del --- Mexicano, expresa: la mente y la personalidad del--- mexicano se satura de afecto hacia otros seres huma--- nos y es fundamental para él; el bienestar de los --- familiares y amigos.

Establece que el Mexicano es distinto de -- otros seres humanos, que se han encontrado valores--- e intereses por el trabajo, y la familia, aún por --- sobre su propia estima, quedando pues de manifiesto la importancia consciente de su cooperación y satis--- facción interpersonal.

Los factores motivacionales, son los medios

(6) Arias Galicia Fdo. Admón de R. H. pág. 76.

(7) Díaz Guerrero R. Estudios de Psicología del Me--- xicano, pág. 47.

o las formas con que se van a satisfacer las necesidades del hombre en todos sus niveles.

De acuerdo a la escala de necesidades según A. Maslow, sería primeramente la de tener un trabajo, o sea desempeñar una actividad que le sea remunerada para poder adquirir satisfactores; En seguida aparece una necesidad de seguridad y conservación del empleo, aquí surge una relación de dependencia que mantendrá ligado al individuo y a la organización que lo contrata.

Una vez integrado, buscará grupos de relación e interdependencia para satisfacer su necesidad de ser aceptado y reconocido.

Estos grupos de interrelación se conocen como grupos informales dentro de la organización, también se dan en todos los niveles aunque a veces aparezcan como grupos formales de relación puramente social.

Cuando aparece la necesidad de autorrealización, el individuo reúne toda su capacidad creativa, su potencialidad desarrolladora, y requiere o exige, una consideración o atención, muy difícil de superar por parte de la organización, porque no esta dotada de los medios o factores que van a continuar la motivación y satisfacción completa de sus hombres!

Los factores motivacionales son diferentes según las exigencias de cada persona de acuerdo a los niveles sociales, económicos, culturales, laborales y organizativos.

Debe ser motivo de preparación y estudio constante para los directivos de una empresa, el llegar a conocer, estimular y satisfacer auténticamente las necesidades de los recursos humanos en su organización.

1-4

## EL COMPORTAMIENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACION.

El desarrollo de la industria ha seguido adelante sin un conocimiento suficiente de los problemas humanos, debido a que el interés se ha situado marcadamente sobre los métodos de producción, razón por la que se hace imperante la preparación de los hombres en los fundamentos de la conducta humana, ya que la naturaleza del hombre es tan compleja.

El hombre ha convivido con sus semejantes toda la vida quizá está tan acostumbrado a ello que por eso le dá poca importancia como tema de estudio.

Aunque existan disciplinas en todas las áreas conocidas, la conducta del hombre siempre será objeto de múltiples investigaciones, especialmente por la Psicología y la Sociología, así como la Administración desde el punto de vista organizacional, motivacional y conductal.

Desde el punto de vista psicológico, sabemos que toda conducta es causada, dado que el hombre tiene siempre una buena razón para sus actitudes o actuaciones, solamente cuando dicha razón cambia, entonces y solo entonces cambiará su conducta.

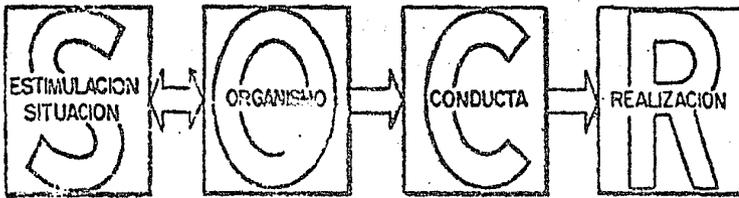
La conducta del hombre se manifiesta en todas las fases de una buena organización, por lo que requiere un análisis de aptitudes y tareas encomendadas, para su debida adaptación y funcionamiento, ya que es tan importante la adaptación del hombre a su trabajo, (aptitudes, motivación, entrenamiento y capacitación), igualmente importante es adaptar las tareas o actividades a las habilidades o aptitudes de los hombres.

La Psicología Industrial acepta el principio de la causalidad como un proceso originador de la conducta en un momento determinado.

En el siguiente cuadro se esquematiza este proceso. (8). (8) N.Maier, Psicología Industrial pág 41

Figura No. 1.2

## DESCRIPCION DEL PROCESO CAUSAL.

*Interacción entre persona y situación.***(S) Incluye:**

La luz, los ruidos, la rutina del trabajo, las demás personas, los actos del supervisor y cualquier aspecto ambiental al que la persona sea sensible.

**(O) Incluye:**

La herencia y muchos aprendizajes, tales como conocimientos, destrezas, determinadas necesidades, actitudes y valores.

**(C) Incluye:**

Movimientos físicos, el habla, la expresión facial, las respuestas emocionales y el pensamiento.

**(R) Incluye:**

El cambio en la estimulación, la supervivencia, la evasión, los accidentes, el ataque de los demás, etc.

**El proceso causal****LA CAUSALIDAD EN LA CONDUCTA**

## Descripción del proceso causal.

Figura No. 1.2

El Proceso Causal.

Con objeto de explicar la conducta, debe incluirse una descripción de S, así como de Ó. La interacción entre las dos debe preceder a la conducta, que es el resultado de esta interacción.

La conducta (C) dá lugar a cambios que alteran la relación entre el organismo (O) y su mundo. El cambio producido por la conducta es una realización (R), que puede ser deseable o no deseable. Puede en caso, alterar el estímulo-situación para el organismo en cuestión o servir como estímulo para otros organismos. La conducta de una persona, por consiguiente, puede influir sobre el mundo de esta persona y puede influir también sobre las demás personas. De esta forma la realización de una parte de la conducta puede llegar a ser estimulación para otras personas.

El principio de la causalidad señala, que en los hechos antecedentes, y no en las realizaciones, descansan las razones de una determinada conducta, de tal manera que las alteraciones en la conducta pueden lograrse con la estimulación o motivación a las personas, y para lo cual se requiere un conocimiento amplio y profundo de la persona y su situación existente, como ayuda para determinar las formas de conducta y los factores que le han dado origen.

Algunos problemas de conducta, en la organización, como la fatiga, aburrimiento, falta de interés, adaptación, etc., son problemas de carácter puramente psicológico.

La solución a los problemas de conducta no civa, es encontrar las verdaderas causas de la misma, y remediar las situaciones que constituyen dichas causas.

Las conductas positivas serán aquellas que nos indiquen, el nivel de adaptación y satisfacción logrado por el individuo y la propia organización .

Tanto el individuo como la situación, son los factores necesarios para determinar una conducta, así como las diferencias en la conducta están evidentemente asociadas con las diferencias en la situación.

La naturaleza del individuo depende de los factores hereditarios y de las modificaciones que por la experiencia haya tomado durante su crecimiento y desarrollo, por eso se dice que la naturaleza del hombre es innata y adquirida, de aquí que todas las personas difieran en sus formas de comportamiento y de igual manera las causas que le dan origen.

Los problemas de conducta no tienen soluciones únicas debido a que varias personas pueden tener las mismas conductas por razones completamente distintas y así también la misma conducta puede tener distintas causas.

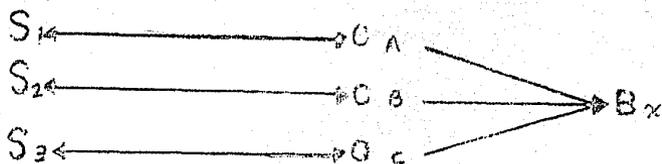


Figura 1.3. La misma conducta puede tener distintas causas. (9)

Los problemas de conducta tales como los retrasos, los errores de inspección y los ensueños, no tienen soluciones únicas, porque varias personas pueden entregarse a cualquiera de estas conductas -- por razones completamente diferentes,  $S_1, S_2, S_3$ , indican tres situaciones distintas en las que se hayan los individuos  $O_a, O_b, O_c$ . La conducta resultante  $b_x$ , puede ser la misma para las tres personas, pero la mejor forma de cambiar la  $b_x$  podría ser bastante distinta en cada caso.

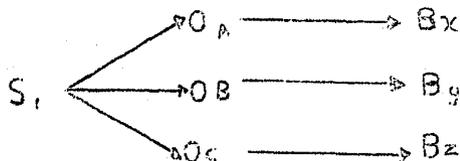


Figura 1.4 . La misma situación puede causar diversas conductas. (10)

Varias personas,  $O_a, O_b, O_c$ , en la misma situación  $S$ , pueden responder diferentemente mostrando las conductas  $b_x, b_y, b_z$ . A la vista de un accidente ( $S$ ) algunas personas llegan a excitarse de tal forma, que son un estorbo más que una ayuda; otras actúan rápida e inteligentemente; otras guardan y observan pasivamente, mientras las demás actúan. Similarmente, si se remedia una mala situación de trabajo ( $S$ ), los rendimientos de los miembros del equipo pueden mejorar de muy diversas formas.

(9) N, Maier, Psicología Ind. pág. 56

(10) N, Maier, Psicología Ind. pág. 57

Las diferencias de personalidad, son muy importantes para determinar el tipo de actitud formada.

A través del estudio de las actitudes de los empleados, la organización, por medio de la dirección o el departamento encargado de dicha función puede descubrir los efectos de ciertos cambios, y eliminar las fuentes de irritación generales o específicas, en busca de un mejoramiento en las actitudes.

Otra forma de mejoramiento sobre las actitudes es expresar los propios sentimientos, en una situación constructiva, así como experimentar seguridad en un grupo, ésto proporciona un clima más favorable para la solución de los problemas de actitudes en la organización.

Los problemas psíquicos de los miembros de una organización, pueden afectarla directamente, y en casos extremos, conflictos graves, frustraciones repetidas, etc., pueden dar lugar a desajustes en la personalidad de los miembros, como neurosis, alcoholismo, drogadicción, etc.

Una forma problemática de conducta se dá con la frustración, que tiene diversas reacciones o respuestas como son:

La Agresión, que se manifiesta cuando la energía de la motivación se dirige hacia el objeto frustrante para eliminarlo.

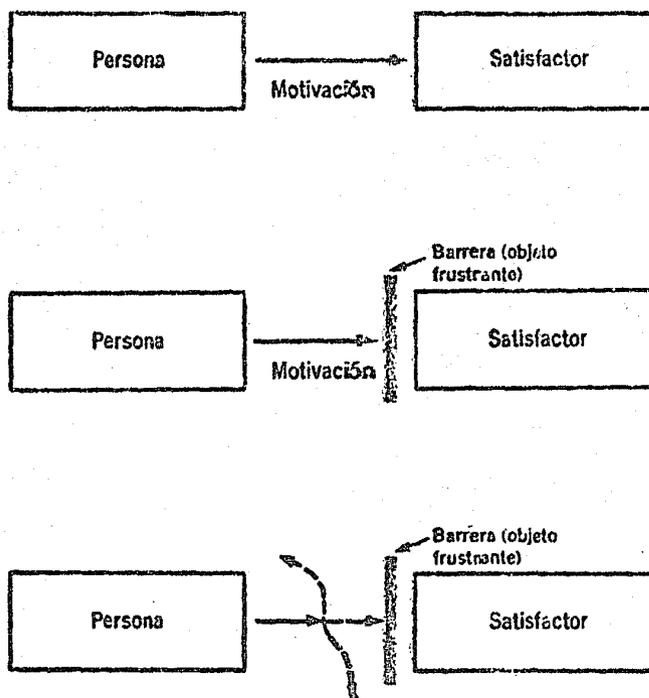
Evasión, cuando la persona se aleja del objeto frustrante.

Regresión, necesariamente se vuelve a etapas ya superadas del desarrollo.

Figura No. 1.5

La frustración se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo. (11)

## ESQUEMA DE LA FRUSTRACION.



Esquema de la frustración.

(11) Arias Galicia Fernando, Admón de Recursos Humanos pág. 90

Fijación, congelación o fijación de la conducta, evitando nuevas respuestas, actividades continuas sin valor útil.

Aislamiento, alejarse dejando de convivir con la sociedad, amistades o relaciones del trabajo, etc.

Racionalización, cuando tratamos de explicar o justificar ciertos hechos con falsas razones.

Resignación, se presenta un desvanecimiento de la motivación por las repetidas frustraciones, la persona se resigna a no alcanzar su objetivo.

La Sublimación, es una forma positiva de respuesta a la frustración, consiste en superar las causas o darles una proyección adecuada, como; trabajar, estudiar, practicar algún deporte, etc., para liberar las energías producidas por la motivación -- que no pudo llegar a su objetivo.

Los síntomas de la frustración deben utilizarse para determinar si la conducta de un individuo es o no una reacción a la frustración, o es un intento de solucionar el problema, ya que para corregir la conducta, es importante atacar las causas, mejor que los síntomas, pues en cuestiones de comportamiento es más conveniente prevenirlos que tratar de remediarlos.

Ante una conducta por situaciones frustrantes, se requiere principalmente, la corrección de -- tal situación, en estos casos, para toda actitud negativa debe existir una positiva, así, una persona -- agresiva necesita ser escuchada y no atacada, demostraciones de interés, aceptación social, valoración de su persona, etc., etc., requiere un clima de confianza y seguridad sugiriéndole además actividades constructivas, para encauzar las energías acumuladas, que redunden en un mejor estado físico y emocional.

El término catarsis significa la purificación de las pasiones mediante la emoción estética, dicho esto, y aplicado a las conductas de la frustración, se refiere al alivio que se crea por la simple expresión de dicha situación frustrante.

Es pues una función terapéutica, que aplicada, crea una situación en la que el sujeto se siente libre para expresar sus sentimientos reprimidos, liberando y descargando las tensiones y emociones, para crear una sensación de bienestar.

Otra forma de ayudar a resolver los problemas de conducta es el Psicodrama, en el cual se crea una situación imaginaria y en la que las diversas personas se sitúan en los puestos de los demás desarrollándose así una mejor apreciación de los sentimientos de las otras personas, es un método que ha sido adoptado para entrenar a los supervisores en las relaciones humanas, ya que semeja un espejo donde pueden observarse a sí mismos y los demás pueden conocerlos mejor.

Las desavenencias diarias producen consecuentemente, problemas de relaciones humanas, siendo estos problemas de todos los días, o de rutina, sin embargo, la repetición constante de estas conductas frustrantes, sin resolver, pueden reflejarse, ya que siguen actuando y se manifiestan prácticamente, en todas las relaciones de una persona con las demás, por lo tanto se debe desarrollar una adaptación del individuo con sus semejantes y con la organización misma.

Es muy recomendable para algunos casos especiales, el tratamiento Psiquiátrico para algunos individuos, que de no ser posible ayudarlos a superarse o adaptarse, al menos dicha orientación puede conducir a la canalización adecuada del problema.

Todos los comentarios en relación al problema de la conducta y el comportamiento de los miembros

bros de una organización, resultan de cierta manera inútiles, si no llegamos por lo menos a realizar los principios de valoración individual hacia todas y cada una de las personas, ya que tales problemas se -- crean en situaciones que nosotros mismos formamos, - entonces somos nosotros mismos, quienes debemos prepararnos para dar las mejores soluciones posibles.

bros de una organización, resultan de cierta manera inútiles, si no llegamos por lo menos a realizar los principios de valoración individual hacia todas y cada una de las personas, ya que tales problemas se -- crean en situaciones que nosotros mismos formamos, - entonces somos nosotros mismos, quienes debemos prepararnos para dar las mejores soluciones posibles.

## 1.5 LA MOTIVACION DENTRO DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El doctor Fernando Arias Galicia, presenta un modelo propuesto como ejemplo de Objetivos y Políticas en el área de Administración de Recursos Humanos.

Para lo cual expresa lo siguiente como objetivo de la Función de Administración de Recursos Humanos:

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos, para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a los departamentos de línea y dirección; que redundará en beneficio de la organización, de los trabajadores y la colectividad.

Seguidamente describe las Funciones y Subfunciones inherentes al departamento encargado de la administración de recursos humanos, como a continuación se detallan:

### FUNCIONES:

1.- Empleo

### SUBFUNCIONES:

Reclutamiento  
Selección  
Inducción  
Integración  
Promoción  
transferencia  
Vencimiento de contratos de trabajo.

2.- Administración de Salarios.

Asignación de funciones  
determinación de salarios  
calificación de méritos,  
compensaciones su--

FUNCIONES :SUBFUNCIONES :

## 3.- Relaciones Internas.

plementarias, control de asistencia.

Comunicación  
 Contratación colectiva  
 Disciplina  
 Motivación al personal  
 Desarrollo del personal  
 Entrenamiento

## 4.- Servicios al personal.

Actividades creativas  
 Seguridad  
 Protección y vigilancia.

## 5.- Planeación de Recursos Humanos. - - -

Con el objeto de realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos -- proyectados, y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Cuyas políticas serian: Mantener al día -- las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

Atendiendo a la Función de Relaciones Internas, que tiene como una de las subfunciones la de Motivación al personal, describiremos concretamente los objetivos y políticas que él cita para dicha subfunción:

10.- Objetivos: Desarrollar formas de me-

jorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

20.- Políticas: Siendo el trabajo un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social, todo lo que propicie tal auge, deberá ser estimulado.

De acuerdo a los intereses de este trabajo, es así como básicamente fueron tomadas de la descripción que el maestro F. Arias Galicia (12), presenta en su libro sobre administración de recursos humanos, por lo que se hacen las consideraciones pertinentes de acuerdo al tema tratado en este capítulo.

Ahora bien, para tratar sobre administración de recursos humanos y el factor Motivación, es ineludible señalar la importancia que en ello juega la comunicación.

Con las relaciones humanas, personales y sociales, el hombre aprende a comunicarse para poder expresar sus pensamientos, conocimientos, sentimientos e ilusiones, así como las diversas formas de aceptar o rechazar a sus semejantes y las cosas que le rodean.

Las formas de comunicación también han evolucionado junto con el hombre, siendo imprescindibles para su desarrollo.

Luego entonces el hombre aprende a expresarse, a relacionarse y a vivir socialmente cuando sabe comunicarse y recibir comunicación de los demás.

En la comunicación humana existen elementos que pueden obstaculizar la comunicación efectiva,

(12) Arias Galicia Fdo., Admón de Recursos Humanos-  
pág. 159.

pero que conociéndolos, éstos pueden superarse adecuadamente.

Desde luego la comunicación puede ser positiva o negativa, pero siempre conducirá a un fin, -- para lo cual requerimos de cuatro elementos esenciales, Emisor, Mensaje, Canal y Receptor, (ver figura - 1.6), sin éstos no sería posible establecer comunicación efectiva alguna.

Durante el proceso de la comunicación pueden surgir obstáculos denominados Barreras, que pueden ser de distintas clases:

Las barreras semánticas: se refieren al significado de las palabras, orales o escritas, que pueden prestarse a diferentes interpretaciones.

Las barreras físicas: como pueden ser el ruido, las interferencias de la radio o el teléfono, etc.

Las barreras fisiológicas: que pueden deberse a defectos físicos, como los ciegos, tartamudos, sordos, etc.

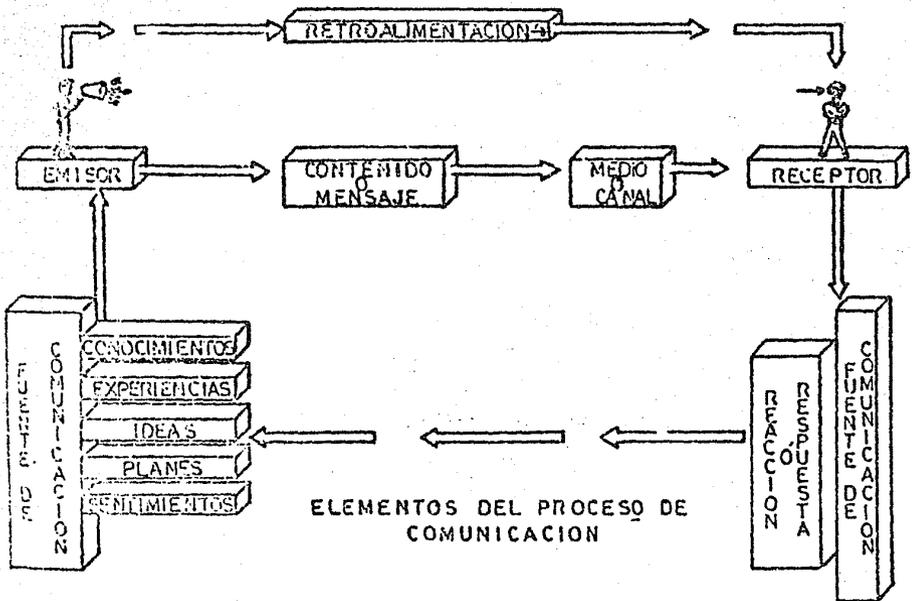
Las barreras psicológicas: que surgen -- cuando existen diferencias en puntos de vista, timidez, aversión o sospecha, preocupaciones o emociones ajenas al trabajo, explicaciones insuficientes o sobrevaloración de sí mismo.

Algunas causas que contribuyen a la formación de barreras psicológicas son por ejemplo: el uso del sarcasmo, actitudes despóticas, críticas punzantes, maneras demasiado formales, apariencia física impotente, interrumpir a los demás cuando hablan, etc., etc.

Las barreras administrativas: son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala-

Figura No. 1.6

ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACION.(13)



(13) REYES ALVAREZ CARLOS RAUL.  
APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A UN --  
PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, pág. 64

planeación y deficiente operación de los canales de comunicación.

Para lograr una buena comunicación, es necesario observar algunas indicaciones, antes, en el momento y después de establecida la comunicación.

Primeramente se debe definir claramente el propósito del mensaje, reunir la información necesaria, decidir la forma de comunicación que deberá usarse (verbal o escrita), y establecer quienes serán las personas que reciban la comunicación.

En el momento de emitir el mensaje: deben usarse palabras claras y precisas, asegurándose que están escuchando y comprendiendo el mensaje, además de establecer un diálogo franco y abierto.

Una vez terminado el mensaje: deben aclararse las dudas sobre el mismo, y algo muy importante es asegurarse que la comunicación produjo los efectos deseados, (por ejemplo si se tratase de una orden que ésta se haya cumplido).

Estas breves indicaciones marcan la pauta de una comunicación efectiva, para lograr propósitos claros, personas y mensajes definidos, y principalmente busca la interrelación por medio de la comunicación, ya que ésta nos conducirá a una mejor organización, y eficiente administración de la sociedad.

De igual manera, la comunicación efectiva integra a los grupos humanos, siendo indispensable en una organización para lograr la coordinación de esfuerzos y alcanzar los objetivos propuestos.

La comunicación es pues un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para una mejor comprensión y acción.

Toda organización debe cultivar internamente, las capacidades y habilidades de todos sus integrantes, respecto de la comunicación en todos los niveles.:

Empleados y directivos han de relacionarse con la información de funciones y autoridad de -- que son responsables, haciendo uso de la comunicac--- ción.

En todos los aspectos donde entra el factor humano desde su reclutamiento, hasta la jubilación, la comunicación es en grado sumo importantísima.

El empleado requerirá información sobre su trabajo, sus compañeros, los procedimientos de servicio de la compañía, las políticas de la misma, la estructura de la organización, etc.

Así como el ejecutivo para conocer las necesidades de los empleados, en aspectos de trabajo, desempeño de las tareas asignadas, económicos, sociales culturales, familiares, los criterios respect-- a normas disciplinarias o reglamentaciones, seguridad en el trabajo, o sus relaciones intergrupales, - etc.

Mientras más grande sea una organización, - las formas de comunicación serán necesariamente de - mayor magnitud.

Es una realidad que el hombre, la mayor p parte del tiempo lo emplea en enviar o recibir mensajes, ya sea hablando, escribiendo, leyendo o escu--- chando, está constantemente comunicándose.

Dentro de una organización, la fluidez de la comunicación, así como de que se cumplan los objetivos para los que se utiliza determinada informac--- ción, dependerá de la buena administración de los ejecutivos en todas las áreas y niveles, dependiendo-

de igual forma, la administración que se haga de los recursos humanos y su debida motivación, así como el interés con que trabajen los responsables de las --- relaciones humanas, grupales y sociales de sus miembros.

Los aspectos relacionados con la comunicación, dentro de la organización , son: la informa-- ción que se maneja, los criterios y valoraciones que se hagan dentro de la dinámica administrativa y el - buen juicio de ejecutivos y empleados.

El manejo de la información interna, así - como los medios orales o escritos, conducirá a la -- buena relación de los trabajadores, y el mejor desem-- peño de sus labores, pues las funciones requieren -- una canalización adecuada de los informes, datos, es tadísticas, gráficas, cuadros y exposiciones que se utilicen para su desarrollo y fin.

Resulta clara comprensible y básica la im-- portancia que la comunicación y la información jue-- gan para el logro de una buena motivación y eficiente administración.

El que una organización cuente con un de-- partamento encargado de la administración de los Re-- cursos Humanos, garantizará que las políticas a se-- guir estén orientadas adecuadamente y cumpliendo con los objetivos fijados, en lo que concierne a los re-- cursos humanos, desde el reclutamiento, selección, mo tivación, sueldos, y salarios, seguridad e higiene, jubilaciones, o despidos, estas etapas de interrela-- ción entre el empleado y la organización, deberán -- ser atendidas eficientemente, para evitar conflictos, frustraciones y problemas para la organización.

Los objetivos constituyen estados ideales, a donde se propone llegar hacia los cuales estan en-- caminados todos los esfuerzos de la empresa.

Las políticas son las líneas generales de-- conducta que deben establecerse con el fin de alcan--

zar los objetivos fijados.

Toda política establecida deberá reunir -- los siguientes requisitos: (14).

1o.- Estabilidad; consistencia y fundamentación; pues solo evitando los frecuentes cambios de criterio, habrá una orientación clara para los ejecutores.

2o.- Flexibilidad; deberá adaptarse a -- las necesidades que demanden su modificación.

3o.- Inteligibilidad; Requieren claridad para evitar malas interpretaciones, causadas por las diferencias individuales de los integrantes del grupo humano de una organización.

4o.- Practicabilidad; debe responder a -- las necesidades reales que viva la organización.

5o.- Sinceridad; la insinceridad en el proceder desprestigia no solo las ordenes recibidas, sino la autoridad de quien las dicta, además, si las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, -- los miembros de la organización, perciben esa discrepancia, causando irritación, y frustraciones.

6o.- Efectividad; no solo debe permitirse que la línea de conducta observada en determinada política, vaya quedando relegada a la condición de -- letra muerta, debido a su reiterada inobservancia.

7o.- Participación de su elaboración : -- para que el personal observe la política establecida, necesita estar convencido de sus ventajas, para facilitar este convencimiento, es recomendable hacer--

(14) Arias Galicia Fdo. Admón. de Recursos Humanos--  
pág. 287.

que participe en la elaboración de la misma.

## C A P I T U L O   I I

## LAS TECNICAS MOTIVACIONALES.

## 2.1           Moral y participación.

Todas las actitudes que tiene el empleado, hacia su trabajo, compañeros, los grupos que integra, y la organización reflejan y es lo que llamamos la Moral del trabajador.

Siendo ésta tan importante como la comunicación y la buena motivación.

Todo trabajador tiene ciertas creencias, sentimientos y actitudes hacia sus compañeros, y hacia la compañía para la cual trabaja.

La moral implica modos de actuar, las creencias, sentimientos y actitudes que la forman son determinantes en la interrelación de los individuos y su trabajo.

La buena moral es un factor significativo dentro de la satisfacción y motivación del trabajador.

Un trabajador con buena moral, será aquel que valore y aprecie a sus compañeros, que guste de su trabajo y demuestre interés por la buena imagen de la organización, buscando además las mejores formas de colaboración para lograr los objetivos establecidos por la compañía.

La buena moral es evidente cuando el empleado forma grupos en la realización de sus labores, pues con esto origina una mejor coordinación y desempeño de las mismas.

La moral de los grupos grandes, en ocasiones dificulta las buenas relaciones de sus integrantes.

tes, por lo cual es conveniente la formación de grupos pequeños, así se facilita la mejor adaptación de las actividades e intereses.

Para determinar la moral de los trabajadores, se aplican encuestas sobre las preferencias de labores, compañeros supervisores o jefes y lugares - u oficinas, que en un momento dado influyen sobre la valoración del empleado y su comportamiento.

Deben ser fuertes las razones que originan una baja moral con la tendiente separación o aislamiento de la persona que deja de cooperar y obstruye las relaciones de los demás compañeros y las labores mismas.

Deriva de aquí la importancia que debe darse al constante interés y supervisión por un alto nivel moral y satisfactorio en todos los miembros de la organización.

Aplicada la motivación, se puede lograr una buena moral, de donde se obtiene un comportamiento y participación favorable a los individuos y consecuentemente hacia los objetivos y políticas de la compañía.

Así, la participación puede aumentar o disminuir, positiva o negativamente, según se aplique la motivación, para el logro de actitudes de conciencia y colaboración.

La participación comprende un aspecto en alto grado de la buena moral de los trabajadores, ya que la idea de participación, requiere un máximo de valoración del ser humano y sus capacidades y aptitudes, actualmente es una de las menos aceptadas y comprendidas en el campo de los recursos humanos.

Participar es contribuir al logro de una meta o fin, con esto, la gerencia o dirección de una

empresa, supone menoscabo de eficiencia y efectividad, así como la pérdida de control.

Para algunos ejecutivos, la pérdida de autoridad, cuando delegan responsabilidad, pero no así autoridad y toma de decisiones en algunos aspectos del trabajo, por muy sencillos que parezcan, es ésta una buena razón, por la cual los trabajadores no contribuyen con todo su potencial y capacidad en las labores que desarrollan.

La práctica de la participación, para una organización, debiera tener como objetivo principal, estimular la formación de los empleados y capacitarlos para aceptar responsabilidades.

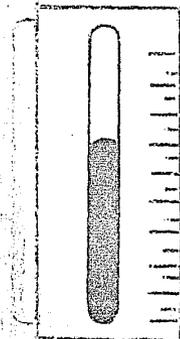
La participación, origina oportunidades para la satisfacción personal de los empleados y por lo tanto es una buena forma de motivación.

La determinación sobre la aplicación de este criterio, depende en gran parte del juicio de los ejecutivos y de los intereses despertados en los trabajadores, por lo que consideramos que debe existir un verdadero interés por parte de la dirección, jefes y supervisores, hacia la participación efectivamente fomentada en todos los individuos de la organización.

Como también, una completa valoración y estima hacia los elementos que contribuyen con su fuerza de trabajo, a la realización de los programas y políticas de producción y servicio trazadas por la misma.

NIVEL DE  
MORAL

figura No. 2.1



Entusiasmo  
Cooperación activa  
Satisfecho en el trabajo.  
Conforme en el trabajo  
Cooperación pasiva  
Trabajo sin interés  
El trabajo le agobia  
Hostilidad  
Apatía.

Figura No. 2.1 Los grupos se pueden comparar sobre la base del nivel moral. (15).

Podrían asignarse valores a los grupos, sobre la base de puntuaciones obtenidas en cuestionarios. Los términos descriptivos utilizados sugieren significados que podrían representar diferentes escalas de valores. Si se estudian cuidadosamente estos valores, es posible con frecuencia predecir ciertas conductas de grupo, tales como huelgas, multos, manifestaciones, formación de camarillas y revueltas internas.

## 2.2 PREMIOS, CASTIGOS E INCENTIVOS.

Los premios, castigos e incentivos, son algunas formas de motivación, aplicadas para influir sobre la conducta humana, unas por sus actitudes positivas, otras por actitudes negativas, pero ambas con el objeto de cambiar o modificar un comportamiento anterior, por otro más favorable y satisfactorio.

Los incentivos son satisfactores de las necesidades, en el individuo, estos pueden ser reales o sustitutivos, pero los dos casos logran una satisfacción adecuada, si estos llegan a ser idóneos.

Las diversas formas de influir sobre las conductas asociadas con el premio o el castigo, pueden crear efectos contradictorios, por razón de que, debe analizarse en que grado se hace necesario evitar la conducta, y en que situaciones lograr una acción positiva.

Utilizando el castigo es difícil lograr una motivación positiva, ya que es más factible cometer un error de aplicación o de apreciación, una razón es que se castiga no para enseñar, sino por casos de irritación o enfado, y las personas están en estos momentos bajo la influencia de una situación frustrada.

Resulta difícil optar por un método positivo, pues esto hace suponer que la persona, además de conocer lo que quiere, sabe como realizarlo.

Frecuentemente señalamos "No haga esto" o "No haga esto otro", porque nos resultaría más esfuerzo y capacidad, indicar "Haga esto" o "Haga esto otro", por lo tanto, el estar conscientes de lo que se quiere corregir y para la aplicación de un castigo, habremos de pensarlo detenidamente y estar preparados para enseñar y mostrar como han de hacerse las-

cosas.

A continuación, señalaremos algunos efectos nocivos que pueden darse con la aplicación de los castigos, ya que diversos factores pueden resultar incontrolables y perder el objetivo.

10.- Cuando el castigo es injusto, puede frustrar a la persona, originando conductas hostiles.

20.- Una asociación equivocada de la persona que castiga y la castigada, provocará conductas agresivas y de enemistad.

30.- La amenaza de castigo produce temor, pero logra menos cambios en la conducta.

40.- El castigo y la idea de ser castigado, crea un estado mental de hostilidad, resentimiento y contrariedad.

50.- Cuando sea posible, deben reemplazarse las negaciones ya que provocan deformaciones destructivas en lugar de ser constructivas.

Si la utilización de castigos se hace reflexivamente y con inteligencia, han de encontrarse las formas más adecuadas y positivas para una motivación efectiva.

### 2.3 LAS TEORIAS GERENCIALES.

En toda organización, existirán normas de acción, políticas y procedimientos, -- que marcarán la ideología, y el criterio de los ejecutivos que administran y dirigen los destinos de una estructura eminentemente social y económica, formada por individuos con diversos niveles culturales, y variadas necesidades, que estan sujetos a los señalamientos de supervivencia y realización que puedan alcanzar mediante la valoración y desarrollo de su fuerza de trabajo, y a través de cierta posición económica.

Alguna vez quizás, habremos reflexionado a que obedece a que los hombres esten dependiendo de un mecanismo estructurado y regido por conceptos de producción, mercado y trabajo; ya que la evolución de nuestra sociedad así lo ha consentido, son unos los que tienen los medios de producción, mientras otros poseen la capacidad de transformar dichos productos.

Ha sido el hombre, quien ha marcado la pauta de su evolución y desarrollo en los núcleos sociales, ya que él es el único de su especie, con la capacidad e inteligencia para crear, transformar e innovar.

Seguiremos siendo testigos mudos de esta evolución? o podremos contribuir a una mejor realización en todos los órdenes de nuestra vida sociocultural.?

Los ejecutivos e investigadores de las empresas bien organizadas, se han encargado de formar las corrientes denominadas Teorías gerenciales, para respaldar justificadamente o no sus actitudes con respecto al trato convencional que otorgan a sus trabajadores, esto solo como mera respuesta a los contratos de trabajo que celebran, y a las recriminaciones por sus conductas insatisfechas de ga-

nancias y poder, esto sin haber reflexionado en que tienen un pequeño y gran poder humano que ira creciendo hasta envolverlos y estropear sus iniciados y torpemente pretendidos-- anhelos de fortuna y poder.

Sea cual fuere el tipo de filosofía -- adoptado por las organizaciones, deberán dejar constancia de esta forma de actuar.

Cada organización tendrá su propia filosofía, su propia personalidad, intereses y objetivos, pero obedeciendo en todo tiempo al nivel cultural del país donde se establezcan y siguiendo los estatus marcados por los individuos de la misma sociedad.

Cuando empecemos a buscar una respuesta nacida de nuestra realidad, estaremos en el punto de partida hacia la superación, que requiere el mundo actual.

El profesor en Psicología Fdo. Arias-Galicia (16), expone las teorías gerenciales que son tres supuestas y sus modificaciones a la fecha:

#### Teoría X o Tradicional.

Supuestos: a).- A las personas no les gusta trabajar.

b).- La gente trabaja solo por dinero.

c).- La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Políticas: a).- Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.

(16) Arias Galicia Fdo. Admón de R. H. pág. - 123 a 128.

- b).- Se deben establecer con-----  
troles estrechos de vigilan  
cia.
- c).- Establecer reglas y sistemas  
rutinarios.

Expectativas: Controlada estrechamente la gente alcanzará los estándares fi  
ja  
dos.

La aplicación de esta teoría deberá consi--  
derarse fuera de lugar, ya que dista en mucho de -  
ser adoptada de acuerdo a la época actual, por---  
que el hombre ha madurado y evolucionado de tal ma  
nera que no consiente ya ser tratado con esclavi---  
tud, sometiendo o simplemente algo conocido como ---  
crueldad mental desde luego, con las debidas excep  
ciones que nunca faltan.

Pero el desarrollo cultural esta vigente --  
y la participación de los hombres es latente, pese  
a los esfuerzos por no admitir tal evolución.

### Teoría "Z" o de relaciones humanas.

- Supuestos:
- a).- La gente quiere sentirse im-  
portante.
  - b).- Ser informada.
  - c).- Pertenecer a grupos.
  - d).- Que se le reconozcan sus mé-  
ritos.

- Políticas:
- a).- Informar a los subordinados.
  - b).- Lograr que la gente se sienta  
importante.
  - c).- El jefe debe explicar el por  
qué de las ordenes.
  - d).- Ensalzar un trabajo bien he-  
cho.

e).- Establecer un espíritu de -- gran familia.

Expectativas: Un trabajo satisfactorio producirá más, los subordinados cooperarán de buen grado, los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

En esta teoría se aprecia un toque paternalista a los mismo fundamentos de la teoría X, pensando en que por la buena se logran mejor los objetivos, de trabajo y cooperación.

### Teoría "Y" o de recursos humanos.

Supuestos: a).- La gente tiene iniciativa y es responsable.

b).- Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.

c).- Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección.

d).- Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

Políticas: a).- Crear un ambiente propicio -- para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.

b).- Los subalternos deben participar en las decisiones.

c).- El jefe debe tratar constantemente que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

- Expectativas :
- a).- La calidad de las decisiones y actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados.
  - b).- Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.
  - c).- Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

La postura de esta teoría es radicalmente opuesta a las anteriores, tomando la idea de los economistas actuales, se piensa que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos que deben ser aprovechados.

La exposición de estas teorías se hace con el fin de tener una base científica como antecedente a los estudios e investigaciones que se lleguen a realizar en cada organización.

No sin antes analizar las realidades y personalidades de cada empresa, y sus integrantes, para dar forma a una teoría que esté de acuerdo con las premisas culturales de nuestra gente.

## 2.4 LA COMUNICACION Y EL TRABAJADOR EN LA ORGANIZACION.

No sería posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda la información concierne a su trabajo.

Informar en sentido amplio es sinónimo de comunicar, en sentido estricto, por información debe entenderse aquello que es comunicado, o sea que la información es el contenido de la comunicación.

La comunicación administrativa es el proceso de doble sentido por el que se intercambia información, con un propósito, entre los integrantes de una organización, así como con las personas que tienen contacto con ella.

Por la definición anterior, las comunicaciones pueden clasificarse en internas y externas. Las internas serán aquellas que se produzcan entre los miembros de una misma empresa, y las externas son las que se originan entre uno o varios de los miembros de la organización y las personas que no pertenecen a ella.

La actividad de toda organización grande o pequeña, requiere de un sistema de comunicación fluido y preciso, ya que el más mínimo error en las comunicaciones, disminuirá la eficiencia de las relaciones y complicará el llegar a los objetivos deseados.

Para el factor motivacional de los recursos humanos interesa principalmente la comunicación interna.

Son dos tipos de información los que deben darse al trabajador; la información introductoria y la información permanente.

La información introductoria es aquella que se le da al ingresar y la información permanente

es aquella que debe darse continuamente mientras esté prestando sus servicios.

La información introductora es de dos clases; de orientación y de instalación.

La información introductoria de orientación comprende: a).- Información sobre la empresa, su historia, objetivos, políticas, productos, etc.

b).- Información sobre los derechos y deberes de todo trabajador, como reglamentos de trabajo, políticas y procedimientos de personal, prestaciones y servicios a los empleados y formas de obtenerlos, etc, etc.

Generalmente esta información se transmite por medio de un "Folleto de bienvenida", aunque consideramos que debe hacerse con la entrevista inicial en su primer día de trabajo, asegurando de esta manera que se ha iniciado ampliamente informado, y conociendo lo mejor posible el lugar donde habrá de participar, convivir y desarrollarse.

La información introductoria de instalación que tiene por objeto ubicar al empleado dentro del lugar de su propio trabajo, comprende:

a).- Información sobre lo que se espera del nuevo empleado, en que consiste su trabajo y como han de ejecutarlo, como se medirá la cantidad y calidad de la ejecución, así como las medidas de protección y seguridad, etc. etc.

b).- Información sobre el lugar y la manera de obtener los materiales, accesorios, equipos, herramientas y útiles de trabajo.

Este tipo de información suele proporcionarse en forma personal por los jefes o supervisores, aunque consideramos que requiere de una etapa introductoria que debe brindarse de igual manera que la información introductoria de orientación, para que el nuevo empleado capte que desde los más

altos niveles se interesan por todos los aspectos de su adaptación e integración al trabajo, sus compañeros y a la propia compañía.

La información permanente comprende:

A).- Información sobre su trabajo: a).- que tareas debe hacer, b).- Como debe hacerlas, c).- Cuando debe hacerlas, d).- donde debe hacerlas, ---- e).- por que debe hacerlas, f).- para que propósito debe hacerlas, g).- a quien ha de reportar el trabajo hecho.

Esta información la proporciona el jefe o su supervisor en forma de órdenes, reglas e instrucciones.

B).- Información sobre la forma en que está desempeñando el trabajo. (reconocimiento y crítica constructiva).

C).- Información sobre la especialidad. (nuevas -- técnicas, equipo, materiales, conocimientos, etc.).

D).- Información de actualidad. (Situación financiera de la empresa, nuevos productos o servicios, movimientos de personal, etc.).

Es sumamente importante mantener abiertos los canales de comunicación para conocer las actitudes de los empleados y proporcionar la información antes de que llegue deformada por otros productos.

La comunicación se halla estrechamente vinculada a lo que podría ser un estímulo para recordar y exteriorizar algo, esta comunicación, cubre toda una escala continúa entre la conducta y las acciones, por lo que la comunicación resulta muy difícil de manejar si no se cuenta con un método o sistema de información adecuado.

Se ha dicho que el problema principal de muchas épocas ha sido el de las relaciones humanas, pero en la época actual se ve acentuado por una -- falta de comunicación, ya que los adelantos cien-

tíficos no pueden preservar al hombre de su insocia**bi**lidad.

Falta pues aún, convencer al hombre de la im**portancia** que reviste la comunicación efectiva, en todas las fases de desarrollo, estratos sociales - y en la planificación de objetivos comunes.

Considerando a la comunicación como un re--- curso natural que no ha sido explotado y desarro--- llado apropiadamente, esto significa un reto para la ciencia, para la inteligencia del hombre y la - misma sociedad.

Muchos de los problemas en el área de las -- relaciones humanas, sean de orden educativo, indus**trial**, conyugal o familiar, pueden resolverse más-fácilmente a través del diá**logo**, se dice que el ciclo de la comunicación no sería completo si no e--- xiste la retroalimentación, siendo ésta, como la e confirmación de haber establecido una comunicación efectiva.

La comunicación y la motivación representan una de las herramientas primordiales a disposición del administrador de los recursos humanos, para -- realizar sus principales objetivos tanto en la or**ganización** como fuera de ella.

Debe comprenderse que en una organización, - todos los miembros comparten la responsabilidad de tener buenas comunicaciones, ya que todas las per**sonas** son tanto originadoras como receptoras de in**formación**, dependiendo de las relaciones de auto-- ridad, funcionales y de cooperación que existan -- en la compañía.

La falta de canales adecuados e información, provoca un caos en la administración de la empresa, ya que interrumpe los procesos de la decisión, o--- riginando conflictos entre los individuos de la - organización, en todos los niveles y departamentos.

Existen algunas formas para establecer la -- comunicación e iniciar una serie de relaciones en-

tre el trabajador y la organización, como son: --- las políticas, los programas y procedimientos, los instructivos, reglamentos, las comisiones mixtas, y los contratos (individuales o colectivos).

Estos son considerados como instrumentos administrativos y legales que norman dichas relaciones.

## CAPITULO 3

### QUE ES UN PROGRAMA MOTIVACIONAL Y PARA QUE SIRVE

#### 3.1. Conceptos Generales.

Todo programa constituye una serie de órdenes que influyen sobre la conducta de los subordinados, y la conducta puede definirse como la respuesta del individuo a su ambiente.

Unicamente el ser humano esta capacitado -- para aprender por medio de la motivación.

Cómo puede el administrador de los recursos humanos determinar las necesidades de una organización que requiera el desarrollo y aplicación de un programa de motivación:

! Cuando surgen problemas que no pueden resolverse, que se desconocen los orígenes o causas, y que conforme transcurre el tiempo se tornan abrumadoramente gigantes y aplastantes hasta llegar a -- transformar el comportamiento normal de los individuos.

Para prevenir estos cambios desfavorables, los departamentos de personal por medio de jefes o supervisores que son las personas más cercanas al -- trabajador, llevarán un registro a manera de con--- trol sobre las diversas actitudes de los empleados.

Tomando en cuenta las manifestaciones de -- conformidad o inconformidad a los reglamentos inter nos, acatamiento a las medidas de seguridad e higie

ne, problemas o discusiones alteradas entre compañeros de oficinas, ausentimos frecuentes justificados o no, rotación de puestos, impuntualidad, incumplimiento a los estándares de producción, despidos de personal etc., valiéndose de encuestas y cuestionarios sobre intereses y actitudes que son auxiliares para tal objetivo.

La dirección general de la empresa determinará el departamento encargado de la planeación, implementación y control de un programa motivacional, teniendo en cuenta la magnitud de la misma, así como las necesidades de los individuos que la formen.

Los empleados de una organización no deberán ser considerados como parte de la maquinaria -- productiva o técnica, puesto que debe respetarse su calidad de hombre en su naturaleza inteligente y -- creativa por tanto no es aceptable que se pueda programar o predecir la conducta del individuo.

Un programa motivacional podra determinar las políticas de relación y trato para con el personal en todos los niveles jerárquicos y operativas, siempre que el grado de cultura y educación permita reconocer como principio que los recursos componentes de la empresa, estarán diferenciados, los materiales y técnicos, de los humanos, y por tanto todas las personas por su calidad de tal, serán acreedoras al trato humano y no convertirse en objetos -- de manipulación, actitudes paternalistas o explotación.

Sería un buen principio reglamentar y observar como obligatorio el trato de humanidad, respeto y cordialidad entre todos los miembros de la organi

zación, ya que para el individuo esto representa un motivo de satisfacción para el desempeño diario en su trabajo, en caso contrario; la deficiencia en el desempeño de las labores encomendadas, los desprecios y humillaciones, son principios de grandes problemas para la organización, ya que con muchas dificultades pueden determinarse las causas de origen a los graves conflictos que llegue a afrontar la misma.

Un programa motivacional podrá determinar - las necesidades reales de los empleados a través de encuestas y cuestionarios previniendo en forma adecuada como satisfacerlas, así mismo podrá indicar - el grado de satisfacción, cooperación y comportamiento en cada uno de los miembros de la organización.

Además despertará el interés de los trabajadores por el cumplimiento de los fines y metas así como por la buena imagen de la empresa.

Aquella organización que ha sabido desarrollar un programa motivacional no tendrá que lamentarse de los serios problemas que frecuentemente aquejan a los departamentos de personal y estará segura de conservar y acrecentar su radio de acción, cumpliendo con los objetivos de servicio, seguridad, productividad y trabajo que requiere la colectividad.

De acuerdo a los fines o metas de la organización, puede hacerse una clasificación de tipos de planes que ayudarán a la etapa de planeación de los programas de motivación estos son:

- A).- Objetivos.
- B).- Políticas.
- C).- Estrategias.
- D).- Procedimientos.
- E).- Reglas.
- F).- Programas.
- G).- Y Presupuestos.

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad en la organización.

Las políticas son planteamientos generales que guían o canalizan el pensamiento y la acción -- en la toma de decisiones de los subalternos, estas delimitan una área dentro de la cual se debe decidir y asegurar que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas.

Deben además mirarse como una manera de fomentar la elaboración de criterios e iniciativas -- pero dentro de ciertos límites.

Resulta difícil hacer que las políticas sean suficientemente consistentes e integradas como para facilitar la realización de los objetivos, porque -- las políticas se escriben pero con muy poca frecuencia y menos aún se conocen sus interpretaciones, y el control puede ser difícil de verificar la que se esta aplicando y la que se tiene determinada puede no resultar muy clara.

Las estrategias señalan los esfuerzos y recursos para obtener objetivos amplios por medio de un programa general de acción sobre los objetivos --

generales de la organización.

Estas con el propósito de determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.

Sirviendo como referencia para guiar el pensamiento y acción de la misma.

Los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar las actividades futuras, son guías de acción que detallan la forma exacta bajo la cual deben cumplirse ciertas actividades, esencialmente es una secuencia cronológica de acciones requeridas.

Las reglas son la forma más simple de un plan, esencialmente reflejan una decisión administrativa en el sentido de que se tome o no se tome cierta acción.

Estas deben diferenciarse de las políticas, aunque también sirven como guías de acción, pero no permiten ninguna discreción en su aplicación.

Un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos que han de darse, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar adelante una forma de acción determinada.

Un programa primario puede requerir de muchos programas derivados, siendo de suma importancia la exacta realización de éstos para la consecución

del programa principal o primario.'

Para la elaboración de un programa deben -- fijarse prioridades y secuencias en las actividades debidamente sincronizadas, incluyendo necesariamente el tiempo de realización.'

El presupuesto es considerado como un planteamiento de resultados pero expresado en términos numéricos, este viene a perfeccionar un programa, - como medida de control de costos.

### 3.2. EL TRABAJADOR Y LOS PROGRAMAS DE MOTIVACION.

Hemos dicho que motivar es inducir a la gente a actuar del modo deseado, pero no se puede obligar a las personas a realizar algo si no se cuenta con su voluntad o por haber sido adecuadamente motivadas.

Son pocas las personas que tienen el deseo de trabajar con un propósito definido, en colaboración con un grupo u organización para producir los bienes y servicios que requiere una comunidad, o -- no necesitan trabajar.

En consecuencia la utilización de los recursos humanos para crear los bienes y servicios que la sociedad necesita, solo puede lograrse por medio de una persuasión efectiva.

Por esto las técnicas y los procesos de la motivación son de interés vital para aquellas personas que deban conducir a otras a la realización de ciertas tareas.

Los estudios de la conducta han hecho valiosas aportaciones al respecto de la motivación, solamente que dichos conocimientos debieron ubicarse de acuerdo con la época en que fué posible darles consistencia.

Estos conocimientos se han desarrollado más ampliamente en el siglo XX y han venido evolucionando de acuerdo a las circunstancias específicas de cada organización.'

Frederick Taylor: (17) Aportó sus estudios

### 3.2. EL TRABAJADOR Y LOS PROGRAMAS DE MOTIVACION.

Hemos dicho que motivar es inducir a la gente a actuar del modo deseado, pero no se puede obligar a las personas a realizar algo si no se cuenta con su voluntad o por haber sido adecuadamente motivadas.

Son pocas las personas que tienen el deseo de trabajar con un propósito definido, en colaboración con un grupo u organización para producir los bienes y servicios que requiere una comunidad, o -- no necesitan trabajar.

En consecuencia la utilización de los recursos humanos para crear los bienes y servicios que la sociedad necesita, solo puede lograrse por medio de una persuación efectiva.

Por esto las técnicas y los procesos de la motivación son de interés vital para aquellas personas que deban conducir a otras a la realización de ciertas tareas.

Los estudios de la conducta han hecho valiosas aportaciones al respecto de la motivación, solamente que dichos conocimientos debieron ubicarse de acuerdo con la época en que fué posible darles consistencia.

Estos conocimientos se han desarrollado más ampliamente en el siglo XX y han venido evolucionando de acuerdo a las circunstancias específicas de cada organización.'

Frederick Taylor: (17) Aportó sus estudios

sobre los incentivos salariales.

Elton Mayo: Investiga sobre los factores -- ambientales que influyen en la productividad.

Kurt Lewin: Confirma la dinámica de los grupos y su inter-relación con la organización.

Douglas Mc Gregor: Expone la importancia de conocer el comportamiento humano en los asuntos de trabajo.

A.H. Maslow: Propone una clasificación de -- las necesidades humanas y dedujo que las necesida-- des satisfechas no crean motivación, aunque resulta complejo para el administrador tener un criterio -- preciso al respecto puesto que no es posible saber a ciencia cierta que necesidades han satisfecho los trabajadores.

Frederick Herzberg: Aporta con sus investi-- gaciones la teoría dual conocida como de los motiva-- dores, y los factores higienicos, dice que la satis-- facción y la insatisfacción deben medirse en esca-- las diferentes.

Chris Argyris: Explica la coexistencia en-- tre necesidades individuales y organizacionales, -- afirmando la necesidad de realización del hombre lo que él llama "Energía Sicológica".

Rensis Likert: Manifiesta sus estudios sobre las relaciones organizacionales, partidario de la -- participación en la administración, y considera que todos los miembros de la organización, incluyendo -- los administradores deben mantener una relación de

(17) Curso de Administración Moderna Págs. 553 a -- 557 (Koontz y O'Donnell).

mutuo apoyo con verdaderos intereses comunes, incluyendo necesidades, valores, aspiraciones, propósitos y expectativas.

Considerando este tipo de relación esencial para la motivación personal.

Arch Patton: Realiza investigaciones sobre la motivación a niveles de ejecutivos, mencionando como aspectos motivadores el desafío a las propias capacidades, posición, deseos de ser líder, estímulo de la competencia, el temor y el dinero.

Son estos, estudios científicos que apoyan hoy en día la importancia que reviste la aplicación de la motivación, a los recursos humanos de la empresa, que orientada a crear y mantener vigente la utilización de los programas motivacionales, aporta a la ciencia de la administración de los recursos humanos sus experiencias para la consecución de nuestra propia teoría.

Hoy en día la motivación es un asunto extremadamente difícil en vista de la compleja y dinámica naturaleza humana.

La motivación está muy lejos de ser una ciencia ya que en realidad es muy poco lo que se conoce de ella, sin embargo las necesidades de la organización no permiten esperar a que se desarrolle una verdadera ciencia.

En todos los tiempos ha sido posible motivar a la gente para la acción, es por lo tanto factible crear un sistema de motivación que tenga presente lo que se conoce sobre la naturaleza humana -

y las características esenciales propias de la organización de que se trate.

Dicho sistema motivacional deberá tener --- ciertas características propias como son:

1o.- Ser productivo: (los resultados deben ser superiores a los costos).

2o.- Ofrecer recompensas competitivas, ---- (atracción y conservación).

3o.- Amplitud: (Ofrecer distintos tipos de recompensas).

4o.- Flexible: (que pueda ser aplicable aun que se produzcan cambios en los individuos o en el ambiente).

5o.- Contar con factores tanto positivos -- como negativos.

Estas características deberán adecuarse a - la organización de que se trate.

Un programa de motivación adecuado, con resultados objetivos, cubre los planes y políticas de toda organización, por lo tanto, un análisis obedece a las necesidades de cambio o de reforzamiento - en las conductas del hombre y las políticas mismas de la organización, ya que se manifiestan con diversos objetivos y actitudes igualmente dinámicas, concretamente por su participación e interés en el traabajo.

Es pues necesario e importante considerar -

Los programas motivacionales que se presenten desde el punto de vista de la motivación misma, las características del ambiente, las características personales y de grupo. Debemos analizar cuidadosamente los requisitos de un programa o sistema de motivación, — como medio de desarrollo de la conducta, promoción de los valores, y establecer la uniformidad — de principios de la aplicación de dichos programas — motivacionales, ya sea mediante el control y manejo de los recursos de motivación.

### 3.3. EL SUPERVISOR Y SUS FUNCIONES EN UN PROGRAMA MOTIVACIONAL.

El supervisor o jefe es la persona que convive más cercanamente al trabajador, razón por la cual se considera de suma importancia el comportamiento, la disposición, influencia e interés que pueda causar con su presencia, autoridad y relación en el desempeño de los trabajadores.

Todo supervisor representa el vínculo o la escalera de unión entre los empleados y las autoridades de la compañía, es por la naturaleza de su trabajo mediador y comunicador con los trabajadores, y los ejecutivos de la empresa, a la vez que debe vigilar el fiel cumplimiento de las labores indicadas y el comportamiento adecuadamente motivado de los miembros de la organización.

El supervisor es la persona cuya responsabilidad requiere de gran capacidad y calidad humana.

Todo supervisor debera preguntarse lo siguiente: (18)

- 1.- Son irreprochables mis hábitos personales?
- 2.- Tengo un conocimiento perfecto del trabajo por hacer?
- 3.- Tengo buenas relaciones con las personas?

(18) H. Paul Ecker, Manual para supervisores pags. 16 y 17.

- 4.- Soy digno de confianza?
- 5.- Cumplo mi palabra?
- 6.- Soy sincero?
- 7.- Acepto responsabilidades?
- 8.- Es ejemplar mi aspecto personal?
- 9.- Asumo la autoridad cuando es necesario?
- 10.- Soy un buen profesor?
- 11.- Se escuchar con atención?
- 12.- Me expreso bien?
- 13.- Acepto las críticas?
- 14.- Empleo la lógica y el sentido común?
- 15.- Soy leal a la compañía?
- 16.- Conozco los planes y políticas de la --  
compañía?
- 17.- Tomo decisiones cuando es necesario?
- 18.- Aprovecho las oportunidades para mejorar  
me?
- 19.- Soy adaptable a los cambios?
- 20.- Soy educado y cortés?

Esta autoevaluación representa las cualidades que debe tener todo buen supervisor. Necesarias para poder desempeñar su trabajo digna y satisfactoriamente.

Además requiere:

A).- Tener antecedentes técnicos y actuali-

zados de los trabajos a realizar.

B).- Entender las funciones administrativas y conocer las políticas de la compañía.

C).- Conocer perfectamente los productos y servicios de la compañía.

D).- Saber conducir eficazmente los esfuerzos de los hombres bajo su autoridad.

E).- Proporcionar adecuadamente los incentivos de un programa motivacional.

F).- Conocer ampliamente los reglamentos y contratos que se tienen celebrados en la organización.

Un supervisor es aquel que tiene personas - bajo sus ordenes, pero de igual manera él es a su vez subordinado de otras personas en un nivel jerárquico superior al suyo, por tanto asume un doble papel de jefe y subordinado a la vez, tiene pues deberes para con sus superiores y para con sus subalternos.

Todo supervisor o persona que asuma esta -- labor, deberá conocer los principios básicos de la supervisión que son:

#### 1o. Principio de la Motivación.

Para que un trabajador se esfuerce en su -- labor es necesario que encuentre motivos claros (racionales o emocionales) para hacerlo.

## 20.- Principio de la Información.

Para exigir la máxima eficiencia al trabajador se le debe de proporcionar la información concierne nte a su trabajo.

## 30.- Principio de la libertad en el trabajo y oportunidad de desarrollo.

El trabajador requiere de cierta libertad - en el desempeño de su trabajo, para que lo sienta - obra suya y ponga en el su máximo empeño. Todo trabajador busca oportunidad de desarrollo individual y esta representa una forma de lograrlo.

## 40.- Principio de aprendizaje.

No puede esperarse el cumplimiento óptimo - de una tarea si el trabajador no es enseñado a ejecutar su trabajo del modo en que pueda considerarse eficiente.

## 50.- Principio de la gratitud.

Es difícil que un trabajador desarrolle su máxima capacidad, si sabe que sus esfuerzos no serán tomados en cuenta y reconocidos.

## 60.- Principio de la representación.

El trabajador se sentirá comprometido con - su supervisor en la medida en que éste apoye sus -- intereses legítimos ante sus superiores.

## 70.- Principio del orden.

El resultado del esfuerzo de un grupo será

inferior a la suma de los esfuerzos individuales y por lo tanto ineficiente, si éstos no se encuentran coordinados para alcanzar un objetivo común.

Son estos principios una guía para facilitar la labor del supervisor.

Han sido clasificados algunos tipos de supervisores basados en la autoridad, la manipulación y la colaboración, de acuerdo a la clasificación hecha por el Dr. Fdo. Arias Galicia (19).

A).- El supervisor autócrata consumado.

Para dirigir al grupo se apoya unicamente en la autoridad que le da la organización formal, no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, por derecho propio sino precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto.

Supone que precisa forzar a la gente a hacer lo que no desean "Trabajar", es necesario darles órdenes todo el día, mostrarles quien es el jefe", El supervisor autócrata siente el trabajo como un castigo, para él y para todos los demás, por eso cree que la unica forma de que la gente trabaje es asustándola con el despido".

Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a su gente confunde el dar instrucciones con capacitar, de ahí que sus trabajadores no aprendan ni progresen debidamente.

(19) Arias Galicia Fdo. Admon. R. H.  
Pags. 140 a 142

### POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:

- a).- Sumisión y resentimiento.
  - b).- Aceptación mínima de responsabilidad.
  - c).- Irritabilidad.
  - d).- La gran satisfacción es hacer tonto al supervisor.
- B).- El supervisor autocrata benévolo

También llamado supervisor paternalista, -- porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia, se le ha llamado también "manipulador" porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto, sino que trata de manejar a la gente, de lavarles el cerebro a fin de que hagan solo lo que él quiere y como él quiere "por la buena". Su actitud es de "vender la idea" y en general despierta -- afecto y simpatía, con excepción de los que advirtiendo el trato que reciben, lo sienten degradante.

El autócrata benévolo trata de usar no la -- autoridad, sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Llega a ser pseudodemócrata si reúne al grupo para tomar decisiones aunque él sea siempre el que dice la "última pa labra".

### POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO

- a).- La mayoría siente simpatía hacia el -- supervisor pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.

b).- La iniciativa permanece estática en --  
espera de la reacción del supervisor.

c).- Se registra sumisión y falta de desa--  
rrollo personal.

d).- Nadie desarrolla ideas positivas.

C).- El Supervisor Indiferente

Es un individuo que no toma responsabilidad alguna ni la suya ni la de los trabajadores. Es un jefe que no quiere serlo, en cada ocasión que puede "escurre el bulto", "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se le acerque.

#### POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO.

a).- La moral de trabajo y la productividad al mínimo.

b).- Descuido en el trabajo, rendimiento ba  
jo.

c).- El empleado tiene poco interés en el -  
trabajo o en mejorar.

d).- No hay espíritu de grupo ni trabajo en  
equipo.

e).- Nadie sabe que hacer ni que esperar.

D).- El Supervisor Demócrata

Dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la autoridad informal, que se deriva de su persona, sabe que el proceso de influir en

una persona reside en la relación y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

Es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde, es decir afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

Proporciona a sus subordinados el medio --- para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos.

Sabe que un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas aumentando la responsabilidad de estos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

#### POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO

a).- Alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.

b).- Producción excelente en calidad y cantidad.

(Si la tecnología y los procedimientos de la organización son adecuados).

c).- Excelente trabajo en grupo.

d).- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.

e).- Menos problemas de rendimiento y motivación.

f).- El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección ---

constructiva.

g).- Los empleados se sienten satisfechos - en sus necesidades básicas.

h).- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

La dirección o gerencia de la organización debe demostrar especial interés por conocer el tipo de supervisores que manejan o tienen a su cargo a - los empleados, por lo general son los empleados --- quienes presentan problemas de conducta o de comportamiento però serán bien pocos los casos en que resulta ser un supervisor el enjuiciado, y si aceptamos esto, han de afrontarse serios cambios en cuanto a las políticas de designación de jefes o supervisores al vapor, pues con esto no garantizamos que dichas funciones sean debidamente confiadas, originando de ahí los problemas que provocan los empleados en la organización.

Es importante señalar que dependerá en gran parte de los subordinados, el tipo de supervisor -- con quien deseen trabajar, ya que han de aceptarse responsabilidades y tener iniciativa.

Es responsabilidad de todo trabajador estar preparado y capacitado para poder demostrar los --- errores en que incurren los mismos jefes o supervisores, y la forma de corregirlos.

### 3.4. EL ADMINISTRADOR Y SUS FUNCIONES EN UN PROGRAMA DE MOTIVACION.

Un verdadero administrador requiere preparación y capacidad muy amplia, se le exige hoy en día tener conocimientos de todas las ciencias y disciplinas sobre la conducta humana y su desarrollo, pues así proporcionará seguridad en el desempeño de su profesión.

Representa una labor ardua y constante, el desempeño de sus responsabilidades, pues con su participación contribuye al logro de los objetivos que han sido fijados por la organización, buscando las mejores soluciones a los conflictos de la misma y siendo ejemplo dinámico de realización.

El administrador dentro de la empresa significa un engrane de la compleja maquinaria administrativa, asumiendo por esto carácter de autoridad con responsabilidad en alto nivel de que la organización lleve a efecto los planes y programas señalados, disponiendo para ello de su autoridad como instrumento coordinador y creativo no como arma de poder o prestigio, un administrador inteligente deberá tener en cuenta estos señalamientos.

El administrador hábil, logrará el respeto y colaboración de los subordinados haciendo uso adecuado de su autoridad e inteligencia.

En el desarrollo de un Programa Motivacional el administrador deberá conocer:

a).- Las técnicas y métodos utilizados para motivar al personal administrativo.

b).- Técnicas y métodos utilizados para motivar al personal no administrativo.

c).- Técnicas de supervisión utilizadas.

d).- Estructura y técnicas de comunicación.

e).- Grado y alcance de ineficiencia de la comunicación entre el personal en todos los niveles, áreas y departamentos.

f).- Facilidad o dificultad para motivar al personal de manera que actúe eficientemente (aparte del tipo de incentivos que se puedan emplear).

g).- Grado y alcance de confianza y cooperación o de conflicto y desconfianza entre el personal en todos los departamentos y niveles.

h).- Grado y alcance de la identificación - que existe entre los intereses y objetivos de los individuos, grupos de trabajo, departamentos y la empresa en general.

i).- Grado y alcance de frustración ausentismos y cambios de personal.

j).- Grado y alcance de pérdidas de tiempo y esfuerzo debido a prácticas de trabajo restrictivas, negociaciones improductivas conflictos etc.

Significará problema serio el que un administrador no cuente con toda esta información; de dichos conocimientos surgirán los pasos más importantes dentro de la elaboración y aplicación de un programa motivacional.

Con estas mediciones podran determinarse con mayor facilidad las necesidades actuales y futuras de la organización y sus miembros, así como los re-

cursos disponibles para llegar a los objetivos del programa trazado, con la consecuente satisfacción y participación de todos los individuos de la organización.

## CAPITULO 4

## " I N V E S T I G A C I O N "

## 4.1. Introducción a la investigación.

Durante el desarrollo de los capítulos anteriores hemos analizado lo que teóricamente interesa al marco de los programas motivacionales, la satisfacción de las necesidades de los trabajadores - dentro de la organización, su participación y colaboración como forma de realización y autocontrol, las formas como la organización puede lograr la mayor eficiencia de los hombres, sirviendo a la vez con objetivo de la comunidad.

Nuestro mayor interés, nos llevó a la aplicación de un cuestionario en doce de las empresas mexicanas que fueron tomadas al azar de la Revista de negocios de México, titulada "Expansión" de su artículo publicado en la edición de agosto de 1977 editorial Abeja No. 223 "Las 500 empresas más importantes de México".

Inicialmente fueron designadas treinta pero al cabo de dos meses solo fue posible lograr citas para la entrevista en doce de ellas, razón por la cual la muestra es pequeña.

La entrevista se solicita a los jefes o encargados del departamento de personal, o de recursos humanos, con el objeto de saber si aplican en la organización, los programas o métodos motivacionales.

El resultado de los cuestionarios aplicados se analiza en el capítulo siguiente llegando a las

conclusiones generales y por medio de cuadros se --  
muestran las respuestas obtenidas.

Quedando claramente expreso el interés por  
la aplicación de los programas motivacionales aun--  
que no corresponda a la realidad de nuestras empre--  
sas, pero si, bien concientes de que existe un re--  
curso del que puede disponerse con no poco esfuerzo  
pero obteniendo magnificos resultados para la admi--  
nistración adecuada de los recursos humanos en la -  
organización y fuera de ella.

#### 4.2. ELABORACION DEL CUESTIONARIO.

El cuestionario fué elaborado con preguntas de respuesta abierta, por lo que no es posible hacer una codificación de las respuestas, pero si puede - hacerse un analisis objetivo de las mismas, fué elaborado así considerando que las necesidades de cada empresa son exclusivas, pues todo responde a una -- realidad y no a formas ideales de las circunstan---cias.

A continuación presentamos el cuestionario tal como fué aplicado:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer como realizan en su Empresa la aplicación de Programas Motivacionales y cuales han sido las experiencias y resultados obtenidos.

Agradecemos de antemano la sinceridad con que sean atendidas las preguntas y el interés por colaborar en este trabajo de investigación.

- 1.- Número de miembros que integran la Compañía?
- 2.- Cuentan con Programas de Motivación al Personal?
- 3.- A que nivel? (Ejecutivos, Jefes, Supervisores, Empleados, Técnicos, Intendencia etc.).
- 4.- Cuáles son los objetivos de los Programas Motivacionales que aplican?
- 5.- Cada cuanto tiempo realizan la aplicación de dichos Programas?
- 6.- Cuentan estos programas con Sistemas de Evaluación?
- 7.- Como realizan dicha evaluación?
- 8.- Cuáles son los intervalos de tiempo desde la aplicación a la observación o medición de los resultados?
- 9.- Como está estructurado el Departamento o Sección

- encargada de elaborar, aplicar y evaluar los -  
Programas de Motivación?
- 10.- Cuáles son los mecanismos o pasos a seguir en la planeación e implementación de su Programas de Motivación?
  - 11.- En la aplicación de los Programas sus instructores tienen criterios uniformes para el desarrollo de los mismos?
  - 12.- Como se estableció ésta uniformidad de criterios?
  - 13.- Cuáles son los resultados de esta uniformidad de criterios?
  - 14.- Cual es su punto de vista respecto a la uniformidad o no de criterios?
  - 15.- Cuáles han sido las modificaciones más importantes efectuadas a sus Programas de Motivación?
  - 16.- Como llegan a conocer las necesidades reales de los Empleados, para la designación de un Programa de Motivación adecuado?
  - 17.- Cuáles son las necesidades más importantes de sus Empleados?
  - 18.- La Compañía como satisface estas necesidades?
  - 19.- Cuáles son los efectos originados con la aplicación de sus Programas de Motivación?

- 20.- Como se manifiesta que sus Programas de Motivación son eficientes?
- 21.- En su opinión considera que son importantes -- los Programas Motivacionales?
- 22.- Comentarios y observaciones generales respecto a Programas de Motivación.

Estas preguntas se originaron a partir de - la necesidad de llegar a conocer la existencia o ca re n c i a n c i a de los programas motivacionales en las emp re s encuestadas, los niveles de aplicación, obje t i v o s y sistemas de evaluación, así como la imp or t a n c i a y efectividad de dichos programas.

#### 4.3. Aplicaciones y Entrevistas.

Es nuestro deseo manifestar la oportunidad que nos brinda Compañía Mexicana de Incentivos para conocer la forma como trabajan en las empresas mexicanas, vendiendo los programas motivacionales que constan de incentivos económicos, concursos premios familiares etc.

Se nos informó lo siguiente:

Compañía Mexicana de Incentivos, fué durante 16 años una empresa norteamericana de nombre F. Mc. Donal, que al dejar el campo de acción en México, se retiraron un Licenciado en Economía, un Ingeniero Industrial y un Contador Público, que se unieron en sociedad de donde integran lo que actualmente trabaja como "Compañía Mexicana de Incentivos" esto por el año 1974-1975, con el objetivo primordial de proporcionar a las empresas mexicanas, exclusivamente, Programas de Incentivos Motivacionales para los trabajadores.

Está formada por ocho empleados fijos y tres ejecutivos, más un grupo de 13 a 20 personas (Staff = papelería, propaganda, imprenta, etc.).

Durante tres años de ejercicio en México, D. F. han podido brindar servicio a las siguientes compañías.

- 1.- Bacardi y Compañía, S.A.
- 2.- Banco de Comercio, S.A.
- 3.- A.C.C.O., S.A. ( Serv. de papelería y escritorios).

- 4.- SIMMONS. (Distribuidora de Colchones).
- 5.- Prinsa de México. (Maquinaria pesada y escabadoras).
- 6.- Seguros la Provincial, S.A.
- 7.- General Electric de Méx., S.A. (Productos Industriales y línea Blanca).
- 8.- Unión Carbide de México. (Baterias Eveready).
- 9.- ICI de México, S.A. de C.V. (Pinturas y Medicina).
- 10.- COSPER, S.A. (Cosmeticos y Perfumeria).
- 11.- General Motors de México, S.A. (Autos y Refacciones).
- 12.- Massey-Ferguson de Méx., S.A. (Tractores, Implementos y Refacc.).
- 13.- Pepsi-Cola Mexicana, S.A.
- 14.- Guillette de México, S.A. de C.V.
- 15.- Wyandotte-Products. (Productos Químicos para limpieza).
- 16.- Vidriería los Reyes, S.A. (Envases vidrio y plastico).
- 17.- Cresta de México, S.A. (Automotriz).
- 18.- Nacional de Drogas, S.A. (Farmacias).
- 19.- Cía. Herdez (En preparación).
- 20.- Olimpia de Méx. (En preparación).

Para el inicio en la venta de un programa de incentivos motivadores, se realizan cinco etapas --

que son:

- 1.- Visita para demostración del servicio.
- 2.- Entrevista con los ejecutivos de la empresa que determinaran el acuerdo y presupuestos, - así como el área o departamento donde habrá de aplicarse el programa de motivación.
- 3.- Aplicación de cuestionarios y encuestas a los trabajadores, para determinar las necesidades y diversas formas de acción, así como el costo de la operación.
- 4.- Determinación del costo variable para la aplicación del Programa Motivacional adecuado a las características de la organización y sus miembros.
- 5.- Visita para control de los resultados y modificaciones o continuación del Programa motivacional aplicado.

Los Programas Motivacionales han sido aplicados en las siguientes áreas y departamentos:

- A).- Prevención de Accidentes (Sección de Seguridad e Higiene).
- B).- Grupos de Vendedores (Depto. de Ventas).
- C).- Personal Obrero (Departamentos de Producción).
- D).- Instructores y Supervisores en Ventas. (Depto. de Ventas.)
- E).- Capacitación (Áreas Administrativas).

Básicamente los programas de motivación con tienen incentivos económicos o en especie, pues por lo general son los principales motivadores, ya que el individuo llega a cubrir muchas de sus necesidades principales.

Se aplican concursos y premios con la participación de la familia para la motivación positiva y completa del trabajador.

Por lo cual se manejan catalogos de premios para control en record de puntos por asistencia y puntualidad. etc.

Así como despensas para premiar a los participantes.

Compañía Mexicana de Incentivos opina: Un programa motivacional que resulta adecuado y eficiente, es cien por ciento recuperable por los beneficios y objetivos que logra, se obtiene un ambiente laboral y organizacional muy satisfactorio.

Consideramos muy importante la participación de todos los niveles de la organización, para el desarrollo de los programas de motivación.

Principalmente las relaciones sindicales -- deben ser superadas y atendidas al nivel ejecutivo de la empresa, pues son estos organismos los que -- en ocasiones rechazan la participación, si no les -- representa beneficio monetario, creemos pues que es responsabilidad del nivel ejecutivo de toda empresa, superar y convencer a este bloque tan importante -- para la optimización de resultados.

Deseamos que nuestros servicios se extien--  
-dancada día hacia más empresas mexicanas, pugnando  
por su interés en la participación, motivación y --  
satisfacción de los trabajadores.

#### 4.4. CONCLUSIONES A LOS CUESTIONARIOS APLICADOS.

Las preguntas de los cuestionarios se hicieron objetivamente para saber:

- A).- El Tamaño de la empresa.
- B).- Si existen o no programas de motivación y a que nivel.
- C).- Como se aplican los programas de motivación y como son evaluados los resultados.
- D).- Cuáles son las necesidades mas importantes del trabajador y la organización como satisface dichas necesidades.
- E).- Cuáles son los objetivos de los programas motivacionales, y si se logran dichos objetivos.

A continuación se presentan los resultados de los cuestionarios aplicados por medio de Cuadros donde pueden establecerse las comparaciones de las respuestas así como un analisis confiable de las mismas.

" CUADRO No. 1 "CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

No.	NOMBRE DE LA EMPRESA.	SECTOR AL QUE PERTENECE.	NUMERO DE MIEMBROS.	TAMANO
1.-	Sria. de Hacienda y C.P.	Público	45,000	Grande
2.-	Celanese Mexicana S.A.	Privado	8,000	Grande
3.-	Salinas y Rocha S.A.	Privado	5,500	Grande
4.-	General Electric. S.A.	Privado	4,600	Grande
5.-	Gigante S.A.	Privado	3,500	Grande
6.-	Nylon de Mex. S.A.	Privado	2,800	Grande
7.-	Altos Hornos de Mex.	Público	2,753	Grande
8.-	CONASUPO	Público	1,700	Grande
9.-	Nacional de Drogas.	Público	1,232	Grande
10.-	I.B.M. de México.	Privado	1,100	Grande
11.-	Cia.Med. la Campana.	Privado	920	Mediana
12.-	Creaciones Vanity.	Privado	650	Mediana.

Este cuadro nos muestra una lista de empresas públicas y privadas que fueron clasificadas de acuerdo al número de individuos que las integran en medianas y grandes. Tomando como base el siguiente criterio.

De 500 a 1000 individuos se clasifica como empresa mediana

De 1000 individuos en adelante puede considerarse como empresa grande.

Libro de consulta : Administración de empresas.

Autor: Agustín Reyes Ponce.

Editorial Limusa 1976.

" CUADRO No. 2 "PORCENTAJE DE EMPRESAS ENFOCADAS A LOS PROGRAMAS MOTIVACIONALES

No.	NOMBRE	Sector al que Pertenece.	Si cuentan con Programas de Motivación .	No cuentan con Programas de Motivación.
1.-	Sría. de Hacienda y C.P.	Público	X	
2.-	Celanese Mexicana.	Privado	X	
3.-	Salinas y Rocha.	Privado		X
4.-	General Electric	Privado	X	
5.-	Gigante S. A.	Privado	X	
6.-	Nylan de Mex.	Privado	X	
7.-	Altos Hornos de Mex.	Público		X
8.-	CONASUPO	Público		X
9.-	Nacional de Drogas.	Público		X
10.-	I.B. M. de México.	Privado	X	
11.-	Cia. Med. la Campana.	Privado	X	
12.-	Creaciones Vanity.	Privado	X	

Puede observarse que el 60 % de la empresas entrevistadas - si cuentan con programas motivacionales para el personal, - y un 40 % no los tienen . (de las doce empresas ocho de - ellas respondieron afirmativamente y las cuatro restantes - dijeron no aplicar dichos programas).

" CUADRO No. 3 "

NIVELES DE APLICACION DE LOS PROGRAMAS MOTIVACIONALES

No.	NOMBRE	SECTOR	A EJECUTIVOS JEFES Y SUPERVISORES.	A TODOS LOS NIVELES DEL PERSONAL.
1.-	Sria. de Hacienda y C.P.	Público		X
2.-	Celanese Mexicana.	Privado		X
3.-	Salinas y Rocha.	Privado	-	-
4.-	General Electric.	Privado		X
5.-	Gigante S. A.	Privado	X	
6.-	Nylon de México.	Privado		X
7.-	Altos Hornos de México.	Público	-	-
8.-	CONASUPO	Público	-	-
9.-	Nacional de Drogas.	Público	-	-
10.-	I.B.M. de Méx.	Privado.	-	X
11.-	cia. Mod. la Campana.	Privado	-	X
12.-	Creaciones Vanity.	Privado	-	X

En este cuadro se muestran dos criterios en lo que se refiere al nivel jerárquico de aplicación de los Programas Motivacionales.

Como puede observarse, de las ocho empresas que cuentan con programas de motivación, siete de ellas los aplican a todos los niveles y solo una aplica únicamente a Ejecutivos.

" CUADRO No. 4 "

OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS MOTIVACIONALES APLICADOS

No.	NOMBRE.	SECTOR	Aumentar la producción.	Eficiencia en el trabajo.	Motivación y satisfacción del trabajador.	Ambiente de trabajo.	Intergración del personal.
1.-	Sria. de Hacienda y C.P.	Público		X			X
2.-	Celanese Mexicana.S.A.	Privado			X	X	
3.-	Salinas y Rocha S.A.	Privado	-	-	-	-	-
4.-	General Electric.S.A.	Privado	X				
5.-	Gigante S.A.	Privado		X		X	
6.-	Nylon de Mex. S.A.	Privado		X			X
7.-	Altos Hornos de Mex.	Público	-	-	-	-	-
8.-	CONASUPO	Público	-	-	-	-	-
9.-	Nacional de Drogas	Público	-	-	-	-	-
10.-	I.B.M. de México	Privado	X	X	X		
11.-	Cía.Med. la Campana	Privado			X	X	
12.-	Creaciones Vanity.	Privado	X		X		

Se han encontrado varios fines en la aplicación de los Programas Motivacionales, no solamente motivar al trabajador por medio de satisfacer sus necesidades, sino que existen también metas y objetivos enfocados a resolver los problemas de producción y de servicio de la propia empresa, ya que a través de la motivación, el personal logra aumentar la productividad y una mayor eficiencia en el trabajo.

" CUADRO No. 5 "INTERVALOS DE TIEMPO EN LA APLICACION DE LOS PROGRAMAS MOTIVACIONALES

No.	NOMBRE	SECTOR	Constante y permanente.	Pendientes de realización.	varia- ble.	Bianual
1.-	Sria.de Hacienda y C.P.	Público		X		
2.-	Celanese Mexicana S.A.	Privado	X			
3.-	Salinas y Rocha S.A.	Privado	-	-	-	-
4.-	General Electric S.A.	Privado	X			
5.-	Gigante S.A.	Privado			X	
6.-	Nylon de Mex.S.A.	Privado	X			
7.-	Altos Hornos de Mex.	Público	-	-	--	-
8.-	CONASUPO	Público	-	-	-	-
9.-	Nacional de Drogas	Público	-	-	-	-
10.-	I.B.M. de México	Privado				X
11.-	Cía.Med. la Campana.	Privado	X			
12.-	Creaciones Vanity.	Privado	X			

Como podemos analizar en el presente cuadro, no existe un criterio general establecido para la aplicación de los Programas Motivacionales, si bien - esto se hace con las restricciones propias y caracteristicas de cada empresa en particular y de acuerdo a los objetivos y necesidades de la misma.

" CUADRO No. 6 "NUMERO DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON SISTEMAS DE EVALUACION EN  
LOS PROGRAMAS MOTIVACIONALES QUE APLICAN.

No.	NOMBRE	SECTOR	Si cuenta con sistema de evaluación en los programas motivacionales.	No cuentan con sistema de evaluación en los programas motivacionales.
1.-	Srfa de Hacienda y C.P.	Público	X	
2.-	Celanese Mexicana S.A.	Privado	X	
3.-	Salinas y Rocha S.A.	Privado	-	-
4.-	General Electric S.A.	Privado	X	
5.-	GIGANTE S.A.	Privado	X	
6.-	Nylon de Mex. S.A.	Privado	X	
7.-	Altos Hornos de Mex.	Público	-	-
8.-	CONASUPO	Público	-	-
9.-	Nacional de Drogas	Público	-	-
10.-	I.B.M. de México	Privado	X	
11.-	Cía. Med. la Campana	Privado	X	
12.-	Creaciones Vanity	Privado	X	

Este cuadro nos indica que, las ocho empresas que aplican los programas de motivación tienen un sistema o método de evaluación, que les permite controlar los resultados y valorar las actuaciones de los trabajadores, así como mejorar sus técnicas y programas de motivación al personal.

## " CU A D R O No. 7 "

FORMAS Y METODOS DE EVALUACION A LOS RESULTADOS DE LOS  
PROGRAMAS DE MOTIVACION APLICADOS AL PERSONAL.

No.	Nombre	Sector	Control de indicadores objetivos. (estados de producción)	Observación directa al personal.	Encuestas de intereses y actitudes.	Reportes de Jefes y supervisores.	autoevaluaciones y fijación de objetivos.	Entrevistas personales a los trabajadores.
1.-	Srta de Hacienda y C.P.	Público	X					
2.-	Celanese Mexicana S.A.	Privado			X			
3.-	Salinas y Rocha S.A.	Privado						
4.-	General Electric. S.A.	Privado	X					
5.-	Gigante S.A.	Privado		X				
6.-	Nylon de Mex. S.A.	Privado					X	
7.-	Altos Hornos de Mex.	Público						
8.-	CONASUPO	Público						
9.-	Nacional de Drogas	Público						
10.-	I.E.M. de México.	Privado						X
11.-	Cia. Med. la Campana	Privado			X			
12.-	Creaciones Vanity	Privado		X		X		X

Son diversas las formas de evaluación que aplican las empresas en el desarrollo de sus programas de motivación, aunque no estén propiamente enfocados, si pueden apreciar y valorar la influencia de dichos programas en las actitudes de los trabajadores así como su interés por mejorar.

## CUADRO No. 8

Se detallan las diversas formas de incrementar los beneficios que aporta un programa motivacional de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

- 10.- Instituir e incrementar cursos y conferencias para la capacitación de los trabajadores.
- 20.- Crear el departamento de capacitación y adiestramiento.
- 30.- Mejorar las técnicas de capacitación al personal.
- 40.- Fijar políticas de relaciones humana.
- 50.- Incrementar las prestaciones y servicios al personal.
- 60.- Involucrar a los líderes sindicales en los cursos de capacitación de la compañía.
- 70.- Impartir cursos de orientación familiar a los trabajadores.

"C U A D R O No.9 "FORMAS DE EVALUACION PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES  
DE LOS TRABAJADORES.

No.	N o m b r e	Sector	aplicación de cuestio narios.	Encuestas - - colectivas de- opinión y acti tudes.	Entrevistas - y sugerencias del personal.	Peticio - nes Sindi cales.
1.-	Sría.de Hacienda y C.P.	Público	X			
2.-	Celanese Mexicana S.A.	Privado		X		
3.-	Salinas y Rocha S.A.	Privado	-----			
4.-	General Electric S.A.	Privado			X	X
5.-	Gigante S.A.	Privado			X	
6.-	Nylon de Mex. S.A.	Privado			X	
7.-	Altos Hornos de Mex.	Público	-----			
8.-	CONASUPO	Público	-----			
9.-	Nacional de Drogas	Público	-----			
10.-	I.E.M. de México.	Privada		X		
11.-	Cia.Yed. la Campana.	Privado		X		
12.-	Creaciones Vanity.				X	

Aqui pueden observarse algunas formas que utilizan las empresas para llegar a conocer las necesidades de los trabajadores y así designar adecuadamente los recursos disponibles en la planeación de un programa Motivacional

" CUADRO No. 10 "

LAS NECESIDADES MAS IMPORTANTES DE LOS EMPLEADOS  
SEGUN LAS EMPRESAS QUE APLICAN PROGRAMAS DE MOTIVACION.

No.	Nombre	Sector	De orden - economico.	Satisfacción y reconoci- miento en el trabajo.	Autorrealiza- ción.	Se des- conocen
1.-	Sra. de Hacienda y C.P.	Público				X
2.-	Celanese Mexicana.S.A.	Privado			X	
3.-	Salinas y Rocha S.A.	Privado				
4.-	General Electric S.A.	Privado	X			
5.-	Gigante S.A.	Privado				X
6.-	Nylon de Mex. s.a.	Privado	X	X		
7.-	Altos Hornos de Mex.	Público				
8.-	CONASUPO	Público				
9.-	Nacional de Drogas	Público				
10.-	I.E.M. de México.S.A.	Privado	X	X		
11.-	Cis.Med. la Campana.	Privado		X		
12.-	Creaciones Vanity	Privado	X			

En este cuadro se observa, como, las empresas que aplican programas de motivación, se preocupan por conocer las necesidades de los empleados, llegando a determi-  
 nar positivamente la mejor forma de satisfacerlas.

" CUADRO No. 11 "RESULTADOS OBTENIDOS POR LA APLICACIÓN DE PROGRAMAS MOTIVACIONALES

No.	Nombre	Sector	Satisfacción del trabajador.	Disminución de problemas laborales.	Integración del empleado a la compañía.	Alcanzar los estándares de producción.
1.-	Sría. de Hacienda y C.P.	Público	-----			
2.-	Celanese Mexicana. S.A.	Privado			X	
3.-	Salinas y Rocha S.A.	Privado	-----			
4.-	General Electric..S.A.	Privado		X		
5.-	Gigante S.A.	Privado		X		
6.-	Nylon de Mex. S.A.	Privado	X			
7.-	Altos Hornos de Mex.	Público	-----			
8.-	CONASUPO	Público				
9.-	Nacional de Drogas	Público				
10.-	I.B.M. de México	Privado	X	X		X
11.-	Cia.Med.la Campana.	Privado		X	X	
12.-	Creaciones Vanity	Privado				X

Como podemos observar, son estos algunos de los objetivos alcanzados por las empresas que han aplicado los programas de motivación al personal, teniendo especial cuidado durante el desarrollo de los mismos, pues deben responder a las necesidades reales, para poder obtener resultados satisfactorios con el programa motivacional adecuado.

## CUADRO No. 12

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS SOBRE LA IMPORTANCIA Y EFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS MOTIVACIONALES EN LA ORGANIZACION, QUE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS PROPORCIONARON.

No.	Nombre	Sector	Comentarios
1.-	Sría de Hacienda y C.P.	Público	Los programas motivacionales deben ser incorporados como subsistemas al sistema de la de la administración de los recursos humanos.
2.-	Celanese Mexicana, S.A.	Privado	Los programas motivacionales generan actitudes positivas en el personal.
3.-	Salinas y Rocha, S.A.	Privado	Debe existir el departamento o dirección de Recursos Humanos, encargado de la capacitación y motivación del personal.
4.-	General Electric, S.A.	Privado	Los programas motivacionales ayudan a la integración del individuo en la organización la sociedad y la familia.

- 5.- Gigante, S.A. Privado Se abstiene.
- 6.- Nylon de México, S.A. Privado Los programas motivacionales contribuyen a la educación del individuo, en sus esfuerzos por superarse y -- ser mejor cada día, -- para ellos mismos y -- para la organización -- en la cual trabajan.
- 7.- Altos Hornos de México. Público Se abstiene.
- 8.- CONASUPO Público En el desarrollo de un programa motivacional, los jefes y supervisores demuestran la confianza que tienen en -- los subordinados, am-- pliando las relaciones humanas.
- 9.- Nacional de -- Drogas. Público Es un objetivo más de la empresa incrementar y mantener los programas motivacionales --- para el personal.
- 10.- I.B.M. de -- México. Privado. Un programa motivacional ayuda en la adaptación del personal a -- los cambios de políticas y objetivos de la Cía.

- 11.- Cía. Medicinal la Campana. Privado
- Es necesario que en México se de mayor importancia y valor a los programas de motivación ya que podemos auxiliarnos con las ciencias del comportamiento, -- pudiendo lograr mejores formas de motivación al personal.
- 12.- Creaciones - Vanity Privado
- Un programa motivacional debe planearse con sumo interés, de acuerdo a la realidad y analizando objetivamente las verdaderas necesidades tanto del personal como de la compañía.

Se incluyen en este cuadro los comentarios de las personas entrevistadas, tomando en cuenta -- las limitaciones de decisión que su nivel jerárquico representa; y considerando que la compañía debe realizar los estudios e investigaciones pertinentes dentro de la propia empresa, tratando de resolver -- los conflictos de la mejor forma con los mejores -- recursos y en el momento oportuno.

## C O N C L U S I O N E S :

Han sido expresadas las diversas teorías y conceptos sobre la Motivación, sin embargo, la importancia que reviste no solo debe ser teórica sino esencialmente práctica, pues solo así podran evaluar se las ventajas que representa el contar con un Programa de Motivación al personal y a todos los niveles del mismo.

Por medio de un Programa Motivacional, la organización puede manifestar a sus integrantes, las verdaderas necesidades, así como los objetivos logrados, además de interesarse por las necesidades propias de los trabajadores, pudiendo llegar a obtener los índices de moral y participación que permitan lograr la motivación positiva del individuo, mejorando sus actitudes hacia el trabajo.

Analizando el estudio realizado, las Empresas encuestadas desconocen con precisión lo que real y efectivamente es un Programa Motivacional, pues generalmente se le da un enfoque hacia la Capacitación o adiestramiento del trabajador, descuidando lo que verdaderamente es la Motivación dirigida y planeada.

Tal situación se vierte en desventaja tanto para las organizaciones como para los individuos que las forman.

Considerando que en una empresa los niveles culturales son muy diversos, hemos de señalar la responsabilidad plena de los administradores y jefes o supervisores que no cumplan consciente y profesionalmente con el desarrollo de dichos programas

motivacionales, dentro de la amplia esfera de la administración de los recursos humanos.

Las empresas entrevistadas aportaron experiencias, conocimientos e íntereses bastante valiosos para el objetivo de este trabajo de investigación, pero nuestro mayor interés nos lleva a desear la superación de la organización en cuanto a la preparación y desarrollo de los programas motivacionales, así como la creación del cuerpo administrativo encargado de realizar dichos programas.

Ya que los métodos y técnicas motivacionales hasta hoy aplicadas, no corresponden a un conocimiento real de la situación organizacional ni tienen bases objetivas para tal aplicación.

Un Programa Motivacional debe enfocarse objetivamente a la resolución de los conflictos obrero patronales que surjan en la organización, teniendo en cuenta las manifestaciones conductuales de los individuos y creando un ambiente de trabajo donde puedan satisfacerse las necesidades de los miembros en general.

Desde el punto de vista administrativo, sabemos que son pocas las empresas que efectivamente tienen definido el departamento encargado de la funcción respecto a los recursos humanos, considerando pues dicha estructura, solo esperamos sea esta la pauta para que las empresas reflexionen y seguidamente modifiquen tal posición.

Aún cuando los resultados obtenidos en nuestra investigación, no han sido del todo satisfactorios, es nuestro interés sentar las bases para que

tanto los administradores como las empresas en México, empiezen a realizar los estudios encaminados a la aplicación de los Programas Motivacionales, y que en un futuro estemos ya facultados para contribuir al desarrollo de la ciencia administrativa dentro de la organización de los recursos humanos en la -- empresa.

#### Aportacion:

El presente estudio proporciona el marco -- teórico - práctico de la motivación, para despertar el interes y estimular a las organizaciones a im---plantar Programas Motivacionales.

## BIBLIOGRAFIA

- Editorial y año de  
Edición.
- Arias Galicia, Fernando      Administración de recur-  
sos humanos. (Edit. Tri-  
llas, 1973).
- Arias Galicia, Fernando      Introducción a la Técni-  
ca de investigación en  
ciencias de la adminis-  
tración y del comporta-  
miento. (Edit. Trillas  
1 9 7 4).
- ARMO (Servicio Nacional  
de adiestramiento  
rápido de la mano  
de obra en la in-  
dustria).      Las relaciones humanas  
en las funciones del su-  
pervisor. (Servicio Nal.  
Armo, 1976).
- Bosch García, Carlos      La técnica de investiga-  
ción documental. (U.N.-  
A.M. 1973).
- Graig L. Robert  
y  
Bittel R. Lester.      Manual de entrenamiento  
y desarrollo de perso-  
nal. (Edit. Diana 1974).
- Díaz Guerrero, Rogelio.      Estudios de Psicología  
del Mexicano. (Edit. --  
Trillas, 1976).
- Duhalt Krauss Miguel F.      Técnica de comunicación  
administrativa. (U.N.A.  
M. 1971)

- Ecker H. Paul  
 Quellette Vernon  
 macrae John
- Fernández Arena, José  
 Antonio
- Hernández y Rodríguez,  
 Sergio.
- Koontz y O Donnell
- Mc. Gregor Douglas.
- Mc. Gregor, Douglas.
- Mc. Gregor, Douglas.
- Norman R., F. Maier.
- Nuttin J.
- Odiorne S. George.
- Manual para supervisores (Edit. Diana, 1974)
- El proceso administrativo. (Edit. Herrero - Hnos, 1975).
- Administración I Sistema Universidad Abierta. (U.N.A.M. 1976).
- Curso de administración moderna. (Edit. Libros Mc. Graw - Hill, 1973
- El administrador profesional. (Edit Diana, - 1973).
- El aspecto humano de las empresas. (Edit. - Diava, 1975).
- Mando y Motivación. (Edit. Diana, 1975).
- Psicología Industrial. (Edit. Rialp, S.A. --- 1975).
- Psicología de la Motivación. (Edit. Proteo)
- Administración de personal por objetivos. (Edit. Diana, 1973).

Rios Szalay, Adalberto  
y  
Paniagua Aduna Andres.

Origenes y perspectivas  
de la administración. -  
(U.N.A.M., 1975).

Rojas Soriano, Raúl.

Guía para realizar in-  
vestigaciones sociales.  
(Edit. Sociales y Comer-  
ciales Ortez, 1976).

Young Robert y Veldman J.

Introducción a la esta-  
distica aplicada a las  
ciencias de la conduc-  
ta. (Edit. Trillas, --  
1972).

"Expansión" (la revista de  
negocios de Mé-  
xico).

Revista No.223 Edit. -  
Abeja Agosto 1977).

" FE DE ERRATAS "

<u>Página</u>	<u>Dice</u>	<u>Debe Decir</u>
1	anterior	interior
3	Psicología Industrial	Psicología Industrial o Laboral.
10	de sus hombres	en todos sus hombres.
25	En el párrafo cinco faltó incluir	Capacitación.
25	En el párrafo seis faltó ; y hacia los cuales.	
26	párrafo siete : no solo debe	no debe
34	párrafo dos : a que los hombres	el que los hombres.
50	párrafo dos : faltó : o para aquellas personas que no pueden , no quieren . o no necesitan trabajar.	
50	párrafo 5 dice: estudios	estudiosos.

