



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

MOTIVACION AL OBRERO Caso Práctico en una Industria Automotriz

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

Héctor Daniel Casas Guzmán

DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. MANUEL OSUNA Y FERNANDEZ
MEXICO, D. F.

1970

8909



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.

MOTIVACION AL OBRERO
Caso Práctico en una Industria Automotriz

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

Héctor Daniel Casas Guzmán

DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. MANUEL OSUNA Y FERNANDEZ
MEXICO, D. F. 1978

8909

A: Lourdes, Georgy y Gyndy.
Mis padres, hermanos y -
amigos.

Héctor

I N D I C E

INTRODUCCION	Pág. 1
<u>CAPITULO I</u>	
GENERALIDADES	4
1. El Comportamiento Humano	5
A. El conflicto	7
B. Tipos de conflicto	7
C. La frustración	9
D. La cultura	9
E. Cultura y personalidad	11
2. Antecedentes Históricos de la Motivación	13
A. Demócrito	13
B. Epicuro	13
C. Spinoza	13
D. Federico Nietzche	14
E. Taylor	15
F. Elton Mayo	15
3. Importancia de la Motiva <u>ci</u> ón	17
4. Teorías Motivacionales	20
A. Teorías de la motiva <u>ci</u> ón externa o ambiental	20
B. Teoría de la motiva <u>ci</u> ón nata o interna	20
C. Teoría de Abraham Mas <u>low</u>	21
D. Teoría de Herzberg	23
E. Teoría de Mc'Clelland	24
F. Teoría de Douglas Mc'Gregor	25
G. Teoría de Chris Arg <u>ys</u>	27
<u>CAPITULO II</u>	
EL HOMBRE Y LA EMPRESA	30
1. Administración Enfocada - Al Hombre	31
A. Objetivos para el empresario	33

B. Objetivos para el Trabajador	35
2. Las Necesidades del Hombre-	37
A. Necesidades básicas	37
B. Necesidades adquiridas	37
3. Método de Motivación en la Industria	39
A. Trabajo-satisfacción	39
B. Trabajo-Juego	40
C. Motivación-retribución	41

CAPITULO III

ALGUNOS ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA MOTIVACION	43
1. Relación entre Obreros y Dirección	44
A. Instrumentos administrativos	44
B. Instrumentos legales	50
2. Comunicación	59
A. Importancia y alcance de la comunicación	61
B. Influencia de los individuos en la comunicación	64
C. Comunicaciones internas en la empresa	70
D. Anticipación a problemas futuros	74
3. Calificación de Méritos	78
A. Objetivos de la calificación de méritos	79
B. Sistemas de calificación	81
4. Desarrollo y Capacitación	90
A. Sistemas de capacitación	90
B. El aprendizaje	91
C. Ayudas audiovisuales	91
D. Tipos de adiestramiento	92

CAPITULO IV

FACTORES MOTIVACIONALES EN LA INDUSTRIA	95
1. Factores Económicos	96
A. Salarios	96
B. Aumentos de sueldo	98
C. Premios o estímulos	98
D. Ascensos y promociones	100

2. Factores ambientales	103
A. Iluminación	104
B. Color	105
C. Música	107
D. Ventilación	107
E. Ruido	108
3. Factores Sociales	112
A. Actividades recreativas	113
B. Actividades deportivas	113
C. Actividades artísticas	113
D. Actividades socioculturales	113

CAPITULO V

CASO PRACTICO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ 115

1. Generalidades	116
A. La industria automotriz en México	116
B. La industria automotriz terminal	120
C. La industria auxiliar	123
D. Distribución comercial	124
2. Historia de Ford de México	131
3. Metodología de la Investigación	142
A. Introducción	142
B. Postulados	142
C. Acciones	143
D. Metodología del Trabajo	143
a) Revisión bibliográfica	143
b) Elaboración del índice	143
c) Determinación del universo	144
d) Establecimiento de la muestra	144
e) Elaboración del diseño de la prueba	148
f) Levantamiento de encuestas	152
g) Tabulación de datos obtenidos	152
h) Análisis de los datos obtenidos	166

CONCLUSIONES 182

BIBLIOGRAFIA 187

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

A medida que nuestra población aumenta, lógicamente aumenta el número de industrias, ésto origina que nuestro país - se vaya enfrentando en forma más consciente, y por lo mismo, - le da cada vez más importancia al estudio de la motivación en-focada al obrero, ya que de él depende en gran parte, el desa-rrollo del país.

Tomando en cuenta lo anterior, consideramos que el - trabajo del administrador dentro de las industrias, será principalmente, hacer una conjugación de los recursos humanos, materiales y técnicos para lograr así un mejor desarrollo, ésto se logrará a través de una buena motivación que se le propor-cione al obrero, de esta manera se hará posible un equilibrio entre el personal y la empresa que dará como resultado benefi-ciar a ambos.

Debemos tomar en cuenta que el principal problema de la sociedad para que la gente trabaje, ha sido siempre el de crear una motivación, ya que, el trabajo es y ha sido calificado como motivo de disgusto, tanto que generalmente, se le considera como un castigo, y no como el medio que nos impulsa a satisfacer nuestras necesidades en una forma más placentera.

El obrero se ha habituado a que en una forma sólo superficial satisface sus necesidades, y no ha sabido canalizar las por medio de su trabajo o colaboración para con la empresa.

Por lo general este problema persiste en las industrias que realizan trabajos rutinarios y en las que los obreros, tienen pocas oportunidades de tomar decisiones o participando en ellas.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que la terquedad humana, la pereza y el hastío, dan como resultado que se tomen en cuenta grupos de trabajadores que actúan en forma negativa, haciendo que se distorsionen los objetivos de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, debemos recalcar que la motivación es uno de los factores más importantes en todas

las organizaciones de las industrias para alcanzar las metas de los trabajadores, al mismo tiempo que satisfagan sus necesidades.

C A P I T U L O I

GENERALIDADES

GENERALIDADES

1. EL COMPORTAMIENTO HUMANO

El comportamiento humano sería imposible explicarlo y comprenderlo si no se toman en cuenta los dos elementos fundamentales que son la base para el estudio de éste, es decir, - el estímulo (motivos) y la respuesta (reacción), según los explica Arias Galicia "que puede convertirse en un modelo más - complejo que sería ESTIMULO + SITUACION ---- RESPUESTA". (1)

De tal manera, se puede asegurar que el comportamiento humano depende del estímulo y de la situación en que se encuentra en un momento dado.

Por otro lado para comprender mejor el comportamiento

(1) Admón. de Recursos Humanos de Arias Galicia. pág. 53.

humano, es necesario tomar en cuenta la estructura del ser humano que se divide en tres vertientes a saber: Biológica, Psicológica y Social; lo cual habla de una integración "Biopsicosocial".

De las anteriores afirmaciones, se deriva una definición de la personalidad que según Allport "es la integración-dinámica de los mecanismos Biopsicológicos que determina la particular adaptación del individuo a su ambiente (1963)". (2).

A modo de ejemplo, citaremos algunas características que son exclusivas del ser humano, tales como:

- a) El empleo de símbolos, que no es otra cosa que el idioma en sus dos acepciones; oral y escrita.
- b) La percepción del tiempo, por ejemplo, los planes para el futuro y el registro de hechos históricos.
- c) Control progresivo de los instintos, que es la vida en sociedad esencialmente.

- d) La búsqueda de la adaptación, aunque ésta no sea estable.
- e) El impedimento de la propia realización, por ejemplo, los múltiples problemas que afronta un estudiante para la consecución de su título.

A) EL CONFLICTO

Cuando una persona recibe un estímulo, inmediatamente reacciona de varias formas. A estas reacciones las podemos clasificar de la siguiente manera:

- a) Valencia Positiva. Si el estímulo es interesante, agradable, etc.
- b) Valencia Negativa. Si el estímulo es nocivo, desagradable, inconveniente, etc.
- c) Valencia Cero. Si el estímulo es indiferente o no despierta el interés de la persona.

B) TIPOS DE CONFLICTO

Al ser humano se le presentan tres tipos de conflictos, de los cuales trataremos de dar una breve explicación:

a) Conflicto de atracción - atracción.

Este tipo de conflicto es el más fácil de resolver, - puesto que una persona encuentra en un momento dado - entre dos alternativas igualmente atractivas; pero no puede tener las dos al mismo tiempo; así que se tiene que decidir por cualquiera de las dos.

b) Conflicto de evasión - evasión.

Este conflicto es el que presenta más complicación pa - ra resolverlo, puesto que las alternativas que se nos presentan son igualmente desagradables; pero tenemos - que escoger cualquiera de ellas, ya que no podemos - alejarnos de ninguna de las dos; si lo hiciéramos, el problema puede agravarse y tarde o temprano tendría - mos que afrontarlo.

c) Conflicto de atracción - evasión.

Este conflicto se manifiesta cuando una persona se en - cuentra en una situación ambivalente (valencia positi - va y negativa), por ejemplo; una persona quiere ver - una pelea de campeonato, pero si lo hace, dejará de - ir a trabajar, lo cual le ocasionará un descuento en - su sueldo y tal vez un castigo de parte de la empresa

donde trabaja.

C) LA FRUSTRACION

Cuando por diversas causas una persona no logra alcanzar un objetivo, llega a la frustración. Se dice que una barrrera se ha interpuesto entre la persona y su objetivo, así - la persona tiende a buscar nuevas salidas para que la frustra- ción sea menor, por lo que la fuerza motivante que la hacía - buscar el objetivo inicial la canaliza hacia otro camino, dan- do lugar a las reacciones de la frustración, las cuales las - podemos clasificar de la siguiente manera:

- a) Agresión. Directa, desviada o diferida.
- b) Evasión. Parcial o total; física o psicológica.
- c) Regresión.
- d) Aislamiento.
- e) Racionalización.
- f) Resignación.
- g) Sublimación.
- h) Otras tales como: Introversiva, proyección, identificación, etc.

D) LA CULTURA

La cultura puede entenderse como un conjunto organi-

zado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular". (3)

A saber existen tres subsistemas típicos en el aspecto cultural de toda sociedad, los cuales se expondrán para comprender mejor este inciso:

- a) Subsistema Ideológico. Toda cultura debe tener bien definidas las creencias, ideas, lenguaje, etc., para la mejor comprensión de la situación que para ellos es la ideal, con el fin de mantener una buena homogenía en la actuación de todos los miembros que la integran.
- b) Subsistema Sociológico. Aquí la sociedad se vale de normas, status, rituales, costumbres, "rol" o papel, etc., para una buena coordinación de las relaciones entre los miembros que la integran.
- c) Subsistema Tecnológico. Toda sociedad debe buscar los componentes tecnológicos idóneos para lograr satisfacer sus necesidades más importantes. Esta tecnología tiene mucho impacto en las llamadas sociedades industrializadas, ya que, la lleva

(3) Admón. de Recursos Humanos de Arias Galicia, pág. 95.

a una producción en gran escala. Esto tiene una desventaja; por lo regular pisotean las normas culturales más importantes para el hombre, ya que sobreviene la enajenación del trabajo. Para ilustrar el subsistema anterior enunciaremos la siguiente definición de Arias Galicia,

"La tecnología que emplea una cultura requiere ciertas formas de conducta e implica frecuentemente una metamorfosis en los valores, las normas, el lenguaje, etc. y en múltiples ocasiones repercute sobre toda la cultura en general". (4)

E) CULTURA Y PERSONALIDAD

El ser humano al nacer, trae consigo una serie de características que lo van a diferenciar de los demás, estas características se van a ir puliendo de acuerdo con la sociedad en la cual él es miembro. Por medio de la costumbre, las normas, valores y actitudes (características propias de dicha sociedad), su personalidad va a adquirir un comportamiento afin con los demás miembros de la sociedad a la cual pertenece.

De lo anterior se puede afirmar que el individuo y la

(4) Admón. de Recursos Humanos de Arias Galicia, pág. 100.

sociedad se complementa, ya que el individuo no podría subsistir fuera de una sociedad, así como la sociedad nunca existirá si no contara con un conglomerado de individuos.

2. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA MOTIVACION

La motivación está constituida por todos aquellos mo-tivos o estímulos que como vimos en el punto anterior, son ca-paces de provocar, mantener o dirigir la conducta hacia un ob-jetivo.

Si nos preguntáramos cuales son los motivos que guían la acción de los hombres, podremos encontrar diversas formas en el contenido de las respuestas que nos dan los filósofos - antiguos; como ejemplo podemos citar a los siguientes:

A) DEMOCRITO

Enseñó que el hombre persigue la felicidad, siendo és-ta un estado interno, que no debe estar basada en cosas mate-riales, puesto que son caducas, van y vienen; y en cambio las internas, permanecen.

B) EPICURO

Señaló que el hombre busca los placeres, siempre que- sean mentales y no físicos.

C) SPINOZA

Llegó a la conclusión de que la conservación de su -

propia vida, es el motor principal que mueve al hombre.

D) FEDERICO NIETZCHE

Indicaba que el deseo de poder, es la causa principal de la acción.

Las respuestas de los filósofos enumerados pueden darse como válidas, pero en realidad desde que el hombre aparece en la historia, hasta los últimos 20 o 25 años no se le había dado a la motivación la debida importancia y reconocimiento, siendo imprescindible dentro de la empresa y por tanto para la administración de sus recursos humanos. En la actualidad ha pasado a ser uno de los factores más importantes para la administración de recursos humanos.

Actualmente, como consecuencia de la motivación, han surgido ramas como las relaciones industriales, recursos humanos, psicología industrial, que ayudan al empresario a estudiar al hombre como trabajador, como se desenvuelve, como se le debe tratar para que actue mejor, que le agrada, en fin, darle una serie de incentivos y satisfactores para que así colabore con los objetivos de la empresa, que son, obtener una mayor productividad. De ésta forma se alcanza una situación armónica, habiendo así un mejor desarrollo de actividades, entusiasmo y gusto por el trabajo que desempeñan.

Complementando los antecedentes históricos, mencionaremos a algunos psicólogos industriales que estudiaron como motivar al trabajador:

E) TAYLOR

Este estudioso de la psicología industrial llevó a cabo la aplicación de la nueva forma psicológica experimental hacia los problemas de la industria. La administración científica produjo sistemas de incentivos por medio de sueldos para trabajadores que recibieran ingresos adicionales para que así aumentaran la producción reduciendo costos de producción por unidad, pero aún así, Taylor consideraba a los trabajadores como elementos iguales en el proceso de la producción y, que deberían ser manejados como otra parte integrante de la industria.

F) ELTON MAYO

Fue quien vino a mejorar los sistemas de incentivos y terminar con los descontentos de los trabajadores, él trató de solucionar el problema atacando primero la monotonía del trabajador y sugirió que se les permitiera a los trabajadores tomar un horario de descanso establecido por ellos mismos. De esta manera aumentó la producción demostrando la importancia que tiene la comprensión de la motivación humana en el

aspecto del entendimiento.

En el siguiente tema trataremos en forma más amplia la importancia que la motivación tiene dentro de la industria.

3. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

La motivación es un impulso que mantiene a la acción por medio de la cual, nosotros satisfacemos alguna necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o sociológica.

La aplicación de la motivación dentro de la empresa es importante, ya que cuando una persona labora en una institución, está satisfaciendo una necesidad personal, al mismo tiempo que esta colaborando con su empresa.

En este aspecto, es donde la empresa debe tener cuidado, pues no solo se tiene que preocupar por las circunstancias materiales, sino que por medio de la motivación, se debe investigar las necesidades del trabajador, sus deseos, sus metas, en fin, que es lo que le hace seguir o tomar determinados tipos de conducta.

Pero aún así, sea cual fuere su conducta, hay que tener siempre a mejorarla, a buscar lo óptimo, o sea, motivar a los individuos, solo así mejoraremos la situación dentro de la empresa en el futuro, ya que solo así se logrará alcanzar los objetivos generales de la empresa.

El trabajo influye en la vida personal, social y psicológica de los trabajadores, de aquí la importancia de la mo

tivación y su relación con el por qué, del comportamiento. -
Para confirmar lo expuesto, hacemos preguntas tales como: -
¿qué hace que un hombre trabaje correctamente, con responsabi-
lidad, y que otro intente evitar este trabajo? qué hace que -
un hombre se sienta feliz en un puesto mientras que otro lo -
repudie? Estos son ejemplos o una muestra con los que nos per-
catamos de todos los motivos existentes y aún por existir en-
el comportamiento humano dentro de la empresa, con el recono-
cimiento de que no es el potencial, su capacidad, sus conoci-
mientos, sino la liberación propia, lo que debe contar para -
que éste alcance la meta fijada.

La administración ha estado interesada y cada día per-
fecciona aún más este interés; o sea, que es lo que puede o -
debe hacer respecto a la motivación, para dirigir, coordinar-
y controlar a los subordinados con el objeto de que alcancen-
su óptimo rendimiento, con una mayor motivación y en ésta for-
ma contribuyan mejor a la organización.

En si podemos decir que la necesidad es una motiva-
ción, inquietud o tensión lo que origina que el comportamien-
to se dirija hacia una meta predeterminada y que tiene como -
fin satisfacer éste por medio de factores motivacionales y -
que van a dar como resultado la reducción de dicha inquietud-
o tensión dentro de la empresa. Estos factores motivaciona-
les y de los cuales hablaremos en capítulos posteriores para-

efectos de nuestro estudio son los siguientes:

1. Relación entre obreros y dirección.
2. Comunicación.
3. Calificación de méritos.
4. Desarrollo y capacitación.
5. Ambientales, sociales y económicos.

4. TEORIAS MOTIVACIONALES

Complementando los capítulos anteriores, mencionaremos a continuación algunas teorías que sobre motivación han escrito autores de la época moderna.

A) TEORIAS DE LA MOTIVACION EXTERNA O AMBIENTAL

Esta teoría habla acerca de que la motivación y conducta humana, están conformadas principalmente por fuerzas externas. Menciona que la conducta humana es motivada más fácilmente por factores ajenos a la persona, haciendo a un lado los factores propios de la persona.

B) TEORIAS DE LA MOTIVACION NATA O INTERNA

Esta teoría en su forma más moderna se deriva de KANT y sus dos representantes contemporáneos más conocidos son FREUD y PLAGET.

La teoría se basa en que el hombre se desenvuelve y se desarrolla, fisiológicamente, a partir de ciertas características biológicas dadas.

Los seguidores de estas teorías se concentran en el desarrollo y refinamiento de las capacidades interiores, prin

principalmente emocionales y cognocitivas, que dan origen a ciertos sentimientos, deseos, fantasías, percepciones, actitudes y pensamientos.

En conclusión podemos decir que, las investigaciones y prácticas fundamentales en las teorías ambientales, tienden a referirse al control de la conducta, suponiendo implícitamente que alguien es controlado y que otro alguien más controla, a menudo esto implica que al hacer algo a una persona o a su ambiente, otra persona puede lograr que la primera haga lo que se desea o espera de ella.

Referente a las teorías natas, ésta tiende a referirse a la Comprensión de la Conducta, y muchas veces a la Liberación de la Persona, para que se comporte de manera más próxima a sus deseos o para presentarle una mayor posibilidad de elección, lo que, le permitiría escoger diferentes caminos.

Prácticamente esta teoría busca entender las propias motivaciones de la persona y crear condiciones para que ésta se desenvuelva en el trabajo, logrando satisfacer las necesidades personales y las de la organización.

C) TEORIA DE MASLOW

El Dr. Maslow, concluyó que el hombre tiene una serie

de necesidades y que éstas se encuentran jerarquizadas, por lo que se deben satisfacer de acuerdo a la importancia que cada individuo les da. Según el Dr. Maslow, dichas necesidades se dividen en:

a) Necesidades Fisiológicas o Primarias

Estas necesidades son indispensables para lograr vivir, ya que encierra en su conducta aquellas necesidades tales como; alimentarse, respirar, dormir, etc.

b) Necesidades de Seguridad

El hombre no requiere solo las necesidades primarias, sino que necesita además, aquellas que le permitan vivir con tranquilidad, previniendo lo más importante - para asegurar su bienestar así como a su familia, tales como; medidas para prevenir accidentes, facilidades para asegurar su permanencia en el trabajo, etc.

c) Necesidades Sociales

El hombre necesita vivir en un grupo social, lograr - su aceptación en el mismo y mediante su entusiasmo y dedica - ción podrá realizarse y proyectar su persona.

d) Necesidades Psicológicas

El hombre siente necesidades que lo impulsan a contribuir con su mayor y mejor esfuerzo hacia su institución, esperando a cambio el aprecio y el premio correspondiente, buscando el prestigio y la evolución de si mismo.

e) Necesidades de Autorrelación

Esta necesidad se refiere al deseo que tiene el hombre de sentir y ver que está logrando su máximo desarrollo y cada día tratar de mejorarlo.

D) TEORIA DE HERZBERG

Esta teoría se conoce también con el nombre de "TEORIA DUAL" debido a las afirmaciones que Herzberg hacía sobre los siguientes términos.

Herzberg dice que es erróneo pensar que lo contrario de la satisfacción es insatisfacción, sino que se debe medir en escalas diferentes. Como resultado de ésta teoría, las prestaciones sociales y la supervisión de las relaciones humanas, así como la labor mixta de higiene y seguridad, deben ser implantados en las organizaciones con el objeto de asig -

nar mayores responsabilidades y dar un mayor impulso a las iniciativas de los trabajadores, logrando así una mayor satisfacción y por consiguiente una menor insatisfacción.

E) TEORIA DE Mc'CLELLAND

Esta teoría está basada principalmente en que la cultura influye en la sociedad y por consecuencia en el hombre, incrementando en él, el deseo de superación.

Mc'Clelland considera que el hombre se mueve por tres factores:

1. Logro y realización
2. Afiliación
3. Poder

Mc'Clelland considera que lo importante en las personas es la motivación al logro que los individuos posean, considerando al logro como punto principal de desarrollo, aunque éste se encuentra en gran medida por los padres, ya que, son éstos los que originan el desarrollo del motivo del poder; para él la afiliación y el logro son opuestos ya que la confianza, libertad, efecto y las responsabilidades son los factores que determinan un mayor o menor motivo al logro,

F) TEORIA DE DOUGLAS Mc'GREGOR

Esta teoría está basada en la autoridad de la organización, o sea; Principios de autoridad, unidad de mando, canales de comunicación, etc., según el autor, la organización tradicional es poco eficiente y poco funcional, debido a ello deben buscarse otros fundamentos para la organización del trabajo; así es como llega a postularse la teoría "X" y "Y" acerca de la organización y administración.

a) Teoría "X"

Los supuestos de la teoría "X" se refieren a la idea que se tiene de la naturaleza y de la conducta humana.

Los supuestos son los siguientes:

1. Generalmente a las personas no les gusta trabajar y en cuanto pueden, evitan el trabajo.
2. Hay que obligar a las personas a trabajar, controlarlas y amenazarlas con el castigo, si esto se hace necesario.
3. Por naturaleza propia a las personas no les gusta tomar responsabilidades y prefieren ser dirigidas.

4. En general las personas tienen pocas ambiciones y no les gusta hacer más de lo debido.

b) Teoría "Y"

La teoría "Y" contrasta con la "X", ya que, enfatiza el liderazgo administrativo hacia la motivación, mediante los objetivos y el permitir a los subordinados experimentar una satisfacción personal al contribuir al logro de los objetivos.

Los postulados de la teoría "Y" son:

1. El trabajo es una actividad normal para el hombre.
2. El hombre puede ejercer autocontrol y autodirección en el trabajo que se le asigne.
3. Los más importantes objetivos de satisfacción en el trabajo son: la satisfacción del ego y la autorrelación.
4. Bajo condiciones apropiadas, el hombre no solo acepta responsabilidad sino que la busca.

5. Existe un alto grado de capacidad e iniciativa en todos los hombres, el cual no se aprovecha.

G) TEORIA DE CHRIS ARGYRIS

Esta teoría también es llamada la teoría de madurez-inmadurez, basada principalmente en dos supuestos: persona madura; persona inmadura.

Dicho autor propone siete cambios para alcanzar la madurez, los cuales enunciamos a continuación:

- | | |
|---|--|
| 1. De pasividad | 1. A mayor actividad |
| 2. Dependencia | 2. Independencia |
| 3. Pocas maneras de <u>com</u> portarse | 3. Capacidad para <u>comportar</u> -se |
| 4. Intereses erráticos-y superficiales | 4. Intereses más profundos y firmes |
| 5. Perspectiva temporal corta | 5. Perspectiva temporal larga |
| 6. Posición subordinada | 6. Posición de igualdad y <u>su</u> perioridad |
| 7. Falta de conciencia-del yo | 7. Conciencia y control del-yo |

Argyris piensa que si la administración por medio de-

sus directivos, proporciona un clima de trabajo en el que cada quien tenga oportunidad de desarrollarse y madurar como persona, satisfaciendo sus necesidades personales y las de la empresa como miembro de un grupo; ayudaba a satisfacer además de las necesidades fisiológicas y de seguridad, desarrollar en mayor medida su potencial enfocado al comportamiento de las metas organizacionales.

La inmadurez es parte de la naturaleza de la organización formal, la administración se preocupa de aumentar y fortalecer la eficiencia y la productividad, sin preocuparse de la iniciativa y creatividad del factor humano, lo que se hace incompatible al desarrollo adecuado de la madurez de la persona.

La administración crea papeles infantiles para los trabajadores que frustran todo desarrollo natural. Todo esto basado en cuatro aspectos de la administración científica, y son:

1. Especialización de labores; las labores se hacen repetidas y aburridas.
2. Cadena de mando; el poder de la autoridad está en pocas manos.

3. Unidad de direcciones tomadas por los superiores; son impositivas para los subordinados.

4. Apertura de control - administración de presupues
tos, incentivos, procedimientos, standares de ope
ración, etc.

C A P I T U L O I I

EL HOMBRE Y LA EMPRESA

EL HOMBRE Y LA EMPRESA

1. ADMINISTRACION ENFOCADA AL HOMBRE

Para ubicar el papel de la administración enfocada al hombre, es necesario citar el concepto de administración general; algunos autores la definen de la siguiente manera:

Según Henry Fayol; administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar, siendo una función que se reparte en toda la organización entre la cabeza y los miembros del grupo social.

Según Terry; la administración consiste en lograr un objeto predeterminado mediante un esfuerzo ajeno.

J. D. Mooney dice que; administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear, regu-

lar, en forma eficiente, operaciones de una empresa para lo -
grar un propósito dado.

Reyes Ponce dice; administración es un conjunto siste -
mático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las for-
mas de estructurar y manejar un organismo social.

Finalmente, Fernández Arena la define como; la admi -
nistración es una ciencia social, es la disciplina que persi -
gue la satisfacción de objetivos, contando con ello con una -
estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado.

Existen muchas definiciones además de éstas, y todas -
coinciden con la misma idea.

Teniendo como base lo anterior, diremos que la admi -
nistración implica el conseguir que se hagan cosas por medio -
de la acción de las personas, por lo consiguiente, su princi -
pal interés es el individuo y sus motivaciones como un ser -
Biopsicosociológico.

El hombre es el elemento más valioso con que puede -
contar una organización, es el común denominador de la efi -
ciencia de todos los demás factores, ya que éstos son opera -
dos por hombres, por ello la ayuda y actitud del personal, -
condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás -

aspectos como son; producción de bienes y servicios, ventas, finanzas, compras, registros, mantenimiento, etc., y aún la misma administración general. Los mejores capitales, las mejores máquinas y los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados, ya sea con apatía o con desgano, y lo que es peor, el plan de no utilizarlos bien, o aún destruirlos por descontento del personal.

El hombre tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización dentro de la misma organización.

Por ésto, urge brindar oportunidades para el desarrollo, capacitación y colaboración del elemento humano a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de la organización y la sociedad dentro del orden y coordinación para que se logren los objetivos de la institución. Para alcanzarlo es importante mencionar como se enfocan para el empresario y como para el trabajador.

A) OBJETIVOS PARA EL EMPRESARIO

Que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

a) Capacidad. Si el personal carece de capacidad para desarrollar las actividades que se le asignen está claro que aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo con lo que habría graves deficiencias, si éstas se generalizan, todo el trabajo se afectará y será inadecuado, por lo tanto, quiere, pero no puede ayudar al debido desarrollo de la empresa.

b) Colaboración. No basta con que el personal sea capaz en cada puesto o nivel si no está dispuesto a prestar su colaboración en una forma amplia y eficaz; en este caso pasaría lo contrario al anterior, puede, pero no quiere colaborar al desarrollo eficaz de las labores. Como podremos observar, ninguno de estos elementos deben estar aislados pues no cumplen con los fines de la empresa.

Si por el contrario, ambos marchan conjuntamente, esto quiere decir que el personal tiene capacidad y quiere prestar su colaboración, por lo que el poder y querer del elemento humano son las dos características importantes para la empresa que forman sus objetivos generales inmediatos.

c) Existe un tercer objetivo por parte de la empresa,

que es la coordinación, está surge espontáneamente cuando los jefes que coordinan son capaces y los trabajadores prestan su colaboración,

B) OBJETIVOS PARA EL TRABAJADOR

Aún tomando en cuenta los objetivos inmediatos que la empresa tiene como fin en la administración de los recursos humanos, es importante e indiscutible que de ninguna manera los conseguiría si todos los trabajadores no recibieran por parte de la empresa aquello que en ella buscan; o sea, lo que les motiva ir a trabajar a la misma, además, si se considera a la administración de recursos humanos como un problema de interés solo para el empresario, se le convertiría en una especie de técnica más refinada para explotar al máximo al trabajador, relegando a segundo término o menospreciando el interés de éste. Así, debemos considerar su dignidad humana, que debe ser respetada y no convertirse en objeto de manipulaciones o actitudes paternalistas.

Concluyendo, diremos que para el logro de los objetivos de la organización a través del elemento humano es necesario 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 son el objetivo que redundará en beneficio de toda la organización.

Basado en lo anterior, es importante que la empresa conozca las necesidades de sus trabajadores, a fin de que le sea posible satisfacerlos, logrando con ésto una motivación adecuada a su personal, teniendo así, oportunidad de alcanzar los objetivos generales de la empresa.

2. LAS NECESIDADES DEL HOMBRE

La motivación al estar referida al "porque" de tal o cual actitud, está en íntima relación con las necesidades humanas, ya que como mencionamos en el punto anterior, es un factor importante para alcanzar las metas fijadas,

Para tal efecto, debemos señalar que las necesidades humanas están divididas de la siguiente manera:

A) NECESIDADES BASICAS

- a) Físicas
- b) Psicológicas
- c) Sociológicas

Dando una breve explicación a las necesidades básicas, diremos que; son físicas aquellas necesidades tales como: el hambre, la sed, el sueño, etc., son Psicológicas si se refieren a la necesidad de ser comprendido, de ser amado y, por último, son Sociológicas como la necesidad de ser aceptado en algún grupo social.

B) NECESIDADES ADQUIRIDAS

Las necesidades adquiridas son aquellas en las que se

ha impregnado el ambiente y otras condiciones que hacen que éstas se experimenten en mayor o menor grado, por ejemplo, la llamada hora del café, hora del thé, la siesta, etc.

Las necesidades están acompañadas por un estado de inquietud, que puede señalarse como una falta de balance que origina que el comportamiento sea dirigido hacia una meta, que tiende a dar satisfacción a la necesidad, reduciendo de este modo la inquietud que se siente.

En el año de 1954, el Dr. Abraham Maslow dió a conocer una clasificación con respecto a las necesidades humanas, esta clasificación con respecto a las necesidades humanas, esta clasificación es resultado de una teoría psicológica sobre la motivación y es la siguiente:

- 1) Necesidades Fisiológicas (o primarias)
- 2) Necesidades de Seguridad
- 3) Necesidades Sociales
- 4) Necesidades de Estima
- 5) Necesidades de Autorrelación

Un concepto básico para la teoría del Dr. Maslow es el de "PREPOTENCIA". Maslow dice que cuando las primeras necesidades ya han sido satisfechas, surge un segundo grupo, y solamente cuando se satisfagan éstas, podrá seguir un tercer grupo y así sucesivamente.

3. METODOS DE MOTIVACION EN LA INDUSTRIA

Como vimos en el punto anterior, el hombre tiene una serie de necesidades que satisfacer, de éstas las más importantes para él, serían las de alimentarse, vestir, vivir bajo un techo, etc., y para lograr satisfacer éstas necesidades, debe contar con recursos, económicos principalmente, para adquirir todo lo necesario para subsistir.

Si a lo anterior le aunamos que el individuo cuenta con una familia (esposa, hijos, etc.) y no tiene los recursos antes mencionados, entonces tiene que trabajar, para que con su salario adquiera todo lo necesario para poder subsistir, tanto él como su familia.

Cuando un individuo entra a trabajar en una empresa, lo primero que le importará será ver si con su salario podrá satisfacer sus necesidades. Aquí podemos citar tres métodos de motivación hacia el obrero que nos facilitará la comprensión de lo antes expuesto,

A) TRABAJO - SATISFACCION

Este método consiste en dar a entender a las personas que el único medio para poder satisfacer sus necesidades es el trabajo, es decir, va a motivarlas para que logren aquello

que desean, pero acostumbrándolos a que deberán hacerlo me -
diante el trabajo.

Podrán pensar que existen otros medios para obtener -
recursos y dar satisfacción a sus necesidades, pero es lógico
que aunque existan otros medios no serán tan satisfactorios -
ni legales como el mismo trabajo. Nos referimos a satisfacto
rios porque es posible obtener recursos provenientes de una -
herencia. Habrá otros medios que no son legales, como pueden
ser el chantaje, robo, fraude o cualquier otro medio delictuo
so.

B) TRABAJO - JUEGO

Se trata de un método en el que van a ser motivados -
los factores para que ambos rindan un beneficio a la empresa -
y al personal.

La actividad que se desarrolla en el juego no va a -
producir artículos, pero si va a satisfacer algunas necesida
des personales. Tanto el trabajo como el juego van a reque
rir de una destreza determinada, puede ser agradable o no. -
La diferencia estriba en que el juego no tiene incentivos eco
nómicos y el trabajo sí. Es más fácil que el hombre ejecute
un trabajo agradable y no así un juego, lógicamente será por
el incentivo económico presentado en el trabajo.

C) MOTIVACION - RETRIBUCION

En la mayoría de los cargos en que un individuo no rinde lo suficiente, se piensa que si se le paga más, podrá tener mayor rendimiento, pero en la práctica se ha visto que no es así, ya que algunas veces el problema no es solamente económico sino también de otro tipo,

El dinero en sí, tiende a satisfacer las necesidades en el siguiente orden:

1. Necesidades básicas de la vida,
2. Necesidades para la salud y educación
3. Necesidades de los hijos
4. Necesidades de posición social
5. Necesidades de poder

Algunas formas en que se puede motivar a las personas de acuerdo a las retribuciones pueden ser las siguientes:

1. Salarios en función de la producción
2. Salario según el tiempo invertido
3. Salario por antigüedad
4. Salario sobre la base de necesidad

Es decir, se trata de motivar a las personas de acueru

do a los factores que se toman en cuenta, como pueden ser; el rendimiento y la productividad, el tiempo que la persona invierta en su trabajo, la antigüedad que la persona tiene en la compañía y finalmente, la necesidad que se conoce de esa persona.

C A P I T U L O I I I

ALGUNOS ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA MOTIVACION

ALGUNOS ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA MOTIVACION

1. RELACION ENTRE OBREROS Y DIRECCION

Las relaciones entre obreros y dirección se inician cuando una persona es contratada para prestar sus servicios a una organización.

Existen dos tipos de instrumentos básicos que norman estas relaciones, no solo en forma individual, sino también colectivos, y son: Administrativos, legales.

A) INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

A continuación enunciaremos algunos de los instrumentos administrativos más frecuentes.

a) Políticas

"Políticas es una guía que indica el camino a fin de facilitar las decisiones, o sea, es una línea general de conducta que debe establecerse con el fin de alcanzar los objetivos". (5)

Para que una política sea eficaz debe reunir las siguientes características:

1. Estabilidad. Evitar cambios frecuentes
2. Flexibilidad. Adaptarse a las necesidades que originen su modificación
3. Intelejibilidad. Debe ser clara y fácil de entender
4. Practicabilidad. Debe satisfacer las necesidades que provocaron su origen
5. Sinceridad. Evitar que cause irritación y frustraciones
6. Efectividad. Asegurarse de su observancia y cumplimiento

(5) Admón. de Recursos Humanos de Arias Galicia, pág. 286,

7. Participación. El grupo al que va a ser aplicada, debe participar con sus comentarios y opiniones - en la formación de la política.

b) Programas y procedimientos

Estos instrumentos sirven para fijar prioridades y - etapas, a fin de ir alcanzado el o los objetivos dentro de los lineamientos marcados, así como establecer los métodos adecuados, uniformando la conducta de los subordinados a fin de poder predecirla con mayor exactitud.

c) Instructivo

Básicamente, se considera como medio de comunicación de la organización hacia los obreros.

El instructivo debe ser elaborado para todas y cada-- una de las funciones que afecten a la mayor parte del personal, logrando así una comunicación más efectiva, además, debe ser claro, sencillo, concreto y preciso.

d) Sistema de sugerencias y quejas

Dar información y recibirla es uno de los elementos - más importantes para la autorrelación del individuo - en la organización: "el hombre quiere comunicar y que

se comuniquen con él" (6)

Actualmente se le ha dado mucha importancia a la necesidad de entender el punto de vista de los obreros, - mediante la comunicación en ambos sentidos, o sea, co comunicación ascendente y descendente. Las sugerencias o quejas quedan enmarcadas en la comunicación ascendente.

e) **Sugerencias**

Un buen programa de sugerencias además de beneficiar a la empresa, concientiza al empleado respecto al reconocimiento de la empresa; a la importancia de sus labores cotidianas, logrando con esto, una mayor atención e interés por parte de él.

Para que un programa de sugerencias tenga éxito, es necesario que cuente con el apoyo de la dirección y con un efectivo control, a fin de que, cada una de -- las sugerencias puede ser tratada y estudiada cuidadosamente.

El programa debe mantener un ritmo dinámico, para poner atención oportuna a cada una de las sugerencias, con objeto de ir incrementando el interés del obrero-

a dicho programa; además es necesario difundirla ampliamente a fin de que todo el personal conozca los objetivos que se persiguen, la forma en que ellos pueden participar y los beneficios que se logran, tanto a nivel obrero como a nivel organizacional.

Es conveniente estimular al personal que con su sugerencia origine un beneficio, reconociéndole por escrito y públicamente su colaboración, además de otorgarle un premio en efectivo o en especie por el interés demostrado.

f) Quejas

La queja es otro camino de la comunicación ascendente y normalmente se genera por dos razones entre los obreros:

1. Desavenencias entre dos o más trabajadores.
2. Inconformidad de los trabajadores con alguno o algunos de los servicios o prestaciones que contractualmente les otorga la organización, (7)

La queja es un elemento que, si es bien manejado, ayuda a reducir los abusos de cualquier clase, además

(7) Admón de Recursos Humanos de Arias Galicia, pag: 295.

es de mucha valía para la dirección, ya que por medio de ésta, puede detectar los puntos en que está fallando o bien, los puntos que es necesario mejorar.

Es conveniente conocer para el buen establecimiento de un sistema de quejas, que éstas pueden ser:

1. Objetivas. Se pueden comprobar.
2. Subjetivas. No se pueden comprobar
3. Mixtas. Es posible que se comprueben.

Ahora bien, un malestar no atendido puede continuar en las siguientes etapas:

1. Inconformidad. Circunstancia gestativa de la desazón.
2. Quejas. Mediante una manifestación oral ó escrita de la misma.
3. Agravio. Subsistencia de la queja, debido a falta de acción por parte de la dirección. (8)

A fin de dar una mejor atención a las quejas es necesario formar una comisión mixta, que estaría formada -

(8) Admón. de Recursos Humanos de Arias Galicia, pág. 296.

por igual número de representantes de los trabajado - res y de la empresa, con el objeto de que no exista - ninguna preferencia.

Ante esta comisión se presentaría cada una de las que - jas y por votación, se le dará una solución definiti - va e inapelable, salvo que ésta, esté en contra de - los lineamientos de la Ley Federal del Trabajo, el - contrato colectivo o de cualquier documento igualmen - te válido.

Ahora bien, lo más conveniente en toda organización, - es prevenir las quejas mediante un fomento y manteni - miento adecuado de una disciplina positiva de trabajo, además de resolver rápida y adecuadamente cualquier - situación de malestar que se presente, evitando así, - que el problema sea difundido y se agrande, manteniendo informado al resto del personal, del camino que se está siguiendo en la atención de la queja.

B). INSTRUMENTOS LEGALES

a). Reglamento Interior de Trabajo

El reglamento interior de trabajo es un instrumento - de orden jurídico que constituye gran ayuda para la - administración de recursos humanos, puesto que con --

tiene disposiciones que obligan tanto a sus trabajadores como a los patrones. (9)

Según el artículo 423 de la Ley Federal del Trabajo, el reglamento deberá contener los siguientes puntos:

1. Hora de entrada y de salida de los trabajadores; tiempo destinado para las comidas y períodos de reposo durante la jornada.
2. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
3. Días y horas fijadas para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria y aparatos úti - les de trabajo.
4. Días y lugares de pago.
5. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132 fracción V:

"Son obligaciones de los patrones:

Mantener el número suficiente de asientos o si - llas a disposición de los trabajadores, en las ca

(9) Admón. de Recursos Humanos de Arias Galicia, pág. 289.

sas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo".

6. Normas para prevenir los riesgos del trabajo e instrucciones para prestar primeros auxilios.
7. Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar las mujeres y menores.
8. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos previos o periódicos y a las medidas profilácticas que dictan las autoridades.
9. Permisos y licencias.
10. Disposiciones, disciplinas y procedimientos para su aplicación.

La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.

11. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

El artículo 424 de la Ley Federal del Trabajo, nos indica las normas que deberán seguirse para la formación del reglamento interior del trabajo, y son:

1. Se formularán por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón.
2. Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
3. No producirá ningún efecto legal las disposiciones contrarias a ésta ley, a sus reglamentos y a sus contratos colectivos y contratos ley.
4. Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo podrán solicitar de la Junta, se subsanen las emisiones de reglamento o se revisen sus disposiciones a ésta ley y demás normas de trabajo.

Como lo indica el artículo 424 de la Ley Federal del Trabajo, para formar un reglamento interior de trabajo, deberá hacerse mediante una comisión mixta, formada por representantes de la organización y de los trabajadores.

Esta comisión será encargada de discutir y aprobar punto por punto, el reglamento interior de trabajo en cuestión, firmando de conformidad ambas partes cada uno de los puntos que se vayan aprobando, y una vez aprobado todo el reglamento, estando de acuerdo las partes, se procederá a presentarlo ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Una vez aprobado el reglamento interior de trabajo, es necesario difundirlo a todos los representantes del patrón, así como a cada uno de los trabajadores, proporcionándoles un ejemplar del reglamento, dando conferencias y colocando en lugares visibles dentro de la organización, una copia del mismo (Art. 425 de la Ley Federal del Trabajo).

b) Organismos de los Trabajadores

Sindicatos. Según la Ley Federal del Trabajo en el Artículo 356, Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejora

miento y defensa de sus respectivos intereses.

El Artículo 360 de la misma Ley, nos dice como pueden ser los sindicatos de los trabajadores:

1. Gremiales: los formados por trabajadores de una misma formación, oficio o especialidad.
2. De empresas: formados por los trabajadores que presten sus servicios en la misma empresa.
3. Industriales: formado por los trabajadores que prestan sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial.
4. Nacionales de Industria: formado por los trabajadores que prestan sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial instaladas en dos o más entidades federativas.
5. De oficios varios: los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos solo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

El artículo 361 de la misma ley, nos menciona como pueden ser los sindicatos de patronos:

1. Los formados por patronos de una o varias ramas-- de actividades.
2. Nacionales: los formados por patronos de una o - varias ramas de actividades de distintas entida-- des federativas.

El que los trabajadores tiendan a pertenecer a un sin dicato, obedece principalmente, a satisfacer necesida des, contando para ello con un grupo que vele por sus intereses y se preocupe porque sus necesidades sean - satisfechas; también obedece al deseo de lograr una- mayor seguridad y el sentimiento de que el sindicato es el único camino para obtener resultados. (10)

c) Contrato Colectivo

Según la Ley Federal del Trabajo, capítulo III Artícu lo 386, es el convenio celebrado entre uno o varios - sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos o a uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe pres tarse el trabajo en una o unas empresas o estableci - mientos.

El contenido del contrato colectivo deberá tener los siguientes puntos de acuerdo al artículo 391 de la Ley Federal de Trabajo:

1. Nombres y domicilios de los contratantes.
2. Empresas y establecimientos que abarque.
3. Su duración o la expresión de ser por tiempo de terminado o por obra determinada.
4. Las jornadas de trabajo.
5. Los días de descanso y vacaciones.
6. El monto de los salarios.
7. Las demás estipulaciones que convengan a las partes.

Es necesario para la adecuada administración del personal, tener en cuenta que los sindicatos por medio de la contratación colectiva, van a condicionar dicha administración de una forma importante y trascendente.

"Cuando un sindicato es reconocido y certificado como

agente de negociación para sus agremiados, una compañía puede tener que usar el tiempo que previamente de dicaba a otras funciones de personal, para negociar el contrato de trabajo y discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato, relativas a su administración". (11)

(11) Admón. de Recursos Humanos de Arias Galicia, pág. 299.

2. COMUNICACION

La carrera de administración es eminentemente humanista, es decir, una organización se crea, se produce y se desarrolla a través del elemento humano, pues éste viene siendo medio y fin de todos los demás recursos con que cuentan las empresas para lograr sus objetivos.

Ahora, si las comunicaciones son un aspecto esencial e indispensable para todo ser humano, en mejor escala lo es para todas las empresas que están estructuradas por diferentes grupos formales que interrelacionados entre sí, y bien dirigidos, cumplirán con los cometidos que exige para beneficio de la comunidad.

Las comunicaciones son las que prácticamente, logran el equilibrio de las organizaciones, ligadas a los diferentes sistemas de trabajo y a los criterios organizativos, por lo tanto, la comunicación es el sistema nervioso de una empresa, por que es la que da vida para una buena comprensión y el buen entendimiento de los empleados en cualquier nivel jerárquico y para desarrollar perfectamente bien todas las actividades, así como su planeación y dirección, también informa a las partes interesadas sobre lo que se ha dicho y por qué se ha hecho así.

Para comprender mejor lo antes expuesto, definiremos brevemente lo que es la comunicación; Comunicación es el intercambio de ideas entre la gente, es dinámica acción recíproca de transmitir y recibir ideas por medio de palabras, escritos, fórmulas, diagramas, ya sea todo esto directo, de persona a persona o empleando diversas formas modernas de comunicación, por medio de aparatos o vehículos de transporte.

Las comunicaciones se dan en todas formas y a cada momento, en nuestra vida diaria nos comunicamos constantemente, platicamos, escribimos cartas, leemos periódicos, revistas, - anuncios, libros, vamos al cine, al teatro, etc., todo esto se traduce como la manifestación de nuestras ideas y es la -- que da fuerza y solidez, por esto cuando son pocas las comuni-- caciones en una empresa, los planes y su coordinación se en-- cuentran en serio peligro, pues solamente de las personas - bien informadas, se podrá esperar que realicen inteligentemen-- te su trabajo, a menudo sucede que los subordinados cometen - errores porque sus superiores no les han dado un fondo de co-- nocimientos suficientes para su trabajo, y también suelen e - quivocarse los superiores porque se posesionan de tal manera-- de su dignidad y se impresionan tanto de su superioridad que-- no conciben ni palpan las situaciones reales entre ellos y - sus subordinados.

A). IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA COMUNICACION

Como ya se dijo antes, es evidente que sin la comunicación no tendría movimiento una organización, pues la escasez de ella llega a crear con frecuencia las llamadas fronteras de hielo entre los diversos empleados y niveles jerárquicos de donde se pueden prevenir la suspicacia y la falta de entendimiento, la comunicación ayuda a que exista una coordinación efectiva entre todas las funciones y actividades de una empresa, logrando establecer un control efectivo, ya que es una necesidad fundamental en cualquier actividad en la que toman parte varias personas que aspiran lograr una meta definida.

El control siendo una parte tan importante dentro de una empresa, está compuesto por seis elementos que son los siguientes:

1. Plan. El control comienza con un plan y por medio de éste, se logran alcanzar las metas o los objetivos de una organización.

Ahora para llevar a cabo el plan, las instrucciones que se dan a los subordinados, no podrán ser más precisas que las establecidas por escritos en el plan original, y un plan que esté ligeramente confuso des-

de el principio, puede ocasionar que la empresa se desvie mucho de su meta original, además de la diferencia en el significado de las palabras, la divergencia de intereses puede confundir a los grupos ajenos a la gerencia sobre las verdaderas metas de ésta.

2. Preparándose para la acción. La contribución práctica de la comunicación al control es más evidente cuando el plan se pone en práctica, la preparación para la acción incluye tres pasos distintos entre sí, y son los siguientes:

- a) La oportunidad del mensaje. Para que sea efectivo el mensaje, debe ser igualmente entendido por cada una de las personas a quien va dirigido, ya que muchas veces tienen puntos de vista diferentes, así por ejemplo, el mismo mensaje leído al mismo tiempo puede crear un cuadro diferente en cada uno de los lectores.
- b) Coordinación del esfuerzo de trabajo. Las funciones y procedimientos de trabajo deben estar perfectamente definidos y claros para que los entiendan las personas que están contribuyendo a una actividad común en una sección u oficina de "X" departamento, en ésta forma habrá menos posibilidad

de malas interpretaciones.

c) Preparación de elementos físicos. Se anticipa la necesidad de instrumentos y equipos para poner en práctica el plan, en este aspecto, las personas deben identificar los nombres de todas las formas de trabajo y determinar las actividades e incluso los materiales que use cada trabajador.

3. Autoridad para la acción. El control requiere de una autoridad adecuada para ejecutarse, porque se espera que quien da órdenes se haga responsable de ellas, por lo tanto, demuestra la necesidad básica en las buenas comunicaciones de hacer que un mensaje llegue a la persona apropiada para que sea efectiva.
4. Instrucción. El control no solo comprende lo que se debe hacer, sino como debe hacerse, un jefe será responsable de la precisión de las instrucciones que permitirán al empleado ejecutar órdenes de trabajo con habilidad, deben ser claras y precisas.
5. Supervisión. El lenguaje de la supervisión se compagina con las relaciones humanas y su papel es el de aumentar la amistad y comprensión, respeto entre los mismos trabajadores con la gerencia y un ambiente cor

dial para poner en práctica cualquier plan.

6. Comprobación y medición de los resultados. La efectividad del control se revisa constantemente, ya que de esto depende que los resultados finales se ajusten al plan original, y lograr así objetivos generales de la empresa, y ésto sólo se puede lograr mediante un buen sistema de comunicación interna, además de ser de suma importancia la aportación de ejecutivos en las técnicas de comunicación en todas sus formas, de un amplio campo de ideas para que continúen siendo rápidamente desarrolladas.

B) INFLUENCIA DE LOS INDIVIDUOS EN LA COMUNICACION

El origen de la comunicación siempre será el hombre, - pues es la fuente de ideas y debe tomarse al ser humano como tal, con sus limitaciones, sus carencias, sus virtudes y sus habilidades.

La comunicación seguirá siendo, siempre, un arte claramente personal, pues no hay dos personas que hagan sus comunicaciones de una manera semejante, como tampoco son totalmente semejantes en otros aspectos, fundamentalmente, éste es uno de los aspectos más complejos de la comunicación, por lo que hay que estudiar a fondo al ser humano y ésto representa el ha

cer uso de estudios sociológicos y psicológicos, pues en las comunicaciones se ven afectadas en una o en otra forma la conducta y voluntad de los individuos, ya que al hombre se le debe considerar como elemento de cualquier grupo, como participante en esfuerzos comunes que buscan algún objetivo en común, y tendrá que llegarse a la conclusión de que para poder cumplir con sus fines individuales y sociales necesita forzosamente de la comunicación de sus ideas.

Ahora para comunicar una idea, es necesario citar como se lleva a cabo el proceso de transmitir y comprender el significado de una idea.

Cuando existe confianza, por lo general, la comunicación es relativamente fácil, y las palabras empleadas no tienen importancia relativamente, pero cuando hay recelo o antipatía, los platillos de la balanza se inclinan hacia el fracaso, no importa cuando cuidadosamente seleccionemos nuestras palabras.

El significado se compone de tres elementos que son los siguientes:

1. Hechos
2. Sentimientos
3. Propósitos

A continuación explicaremos brevemente cada uno de éstos elementos:

1. Hechos. Por lo general, las personas que tienen altos cargos representativos, deben estar especialmente obligadas a hacer exposiciones bien definidas y claras, pues la mayor parte de las personas son descuidadas en el empleo de las palabras, negligentes para observar señales de posible incomprensión en otras personas y a menudo, faltos de atención como oyentes.

Por lo tanto, se debe esperar de las personas que expongan, que busquen y que escuchen para así encontrar señales que puedan haber sido mal interpretadas o algo en sus modales se ha interpuesto para impedir el acuerdo y puede en consecuencia deteriorar o desviar la comunicación.

En la comunicación, hay ciertos objetivos, para entender el significado de las palabras o de algún mensaje y éstos son:

- a). Ser preciso. La falta de precisión en una declaración es a la vez causa y efecto de un pensamiento confuso, para dar una orden o hacer una declaración debemos emplear papel y lápiz para aclarar

lo que tenemos en mente.

- b) Ser breve. Muchas palabras innecesarias crean errores de comprensión y también nos sometemos al riesgo de ser aburridos o de que se digan muchas palabras que en realidad salen sobrando.
- c) Elegir las palabras con cuidado. Seleccionar las palabras que van a utilizarse, merece el buscar aquellas palabras que sean comprendidas con facilidad por la persona o grupo a quien van dirigidas, a su nivel de inteligencia, experiencia, lenguaje o cultura.
- d) Definir los términos claves. Es una buena costumbre definir los términos claves y el método más útil en algunas ocasiones o situaciones, es proporcionar ejemplos ilustrativos, mejor que definir las palabras significativamente.
- e) Evitar todo lo posible las abstracciones. Debemos procurar no emplear palabras ambiguas para entendernos, y si se usan, hay que definir las.

2. Sentimientos. Los sentimientos son una parte primordial para entender el significado de un mensaje o un-

informe por la razón fundamental de que están dentro del individuo, quien esencialmente tiene una naturaleza cambiante y su proceder o actitud van de acuerdo con los sentimientos y la situación emocional que tenga en un momento dado, por lo tanto, el sentimiento es una parte del individuo, no se puede medir y para estudiarlo con precisión, es necesario conocer la naturaleza psíquica y ésto en algunos aspectos, representa un obstáculo, ya que puede ser difícil de detectar los sentimientos de una persona. Simplemente lo que debemos hacer es explicar todo en la forma más sencilla posible, para que sin importar los sentimientos, se ejecuten las actividades como deben ser.

Los sentimientos de sí mismo pueden afectar a todos los elementos del significado, la preocupación del yo es una barra infranqueable para una comunicación adecuada.

3. Propósito. El propósito es un elemento vital para el significado, tratamos de comprender lo que se nos comunica por medio de otros, siempre buscando la intención escondida o a menudo con recelo nos preguntamos, ¿por qué dijo eso?, ¿qué es lo que está tratando en vano de averiguar?, ¿por qué tenía que decir eso?

El propósito que lleve una idea para comunicar algo,

ya sea de los altos dirigentes a los empleados de bajo nivel o en línea ascendente; de los empleados de baja categoría a los altos dirigentes, es fundamentalmente, que si los empleados que tienen una mala comprensión en el significado de un mensaje, puede perder el respeto o simpatía de alguno de sus jefes o su pervisores.

El lenguaje es un factor importante dentro de la comu nicación, pues sin él no podríamos comunicarnos, formar comunidades, trabajar juntos de manera organizada o transmitir conocimientos e inventos de generación en generación.

Se debe tener muy en cuenta que en materia de comunicaciones, el lenguaje es fundamental por razones de que ya sea la comunicación oral, escrita o individual, debe ser lo más accesible, lo más fácil de entender y lo más interesante.

El nivel cultural es de suma importancia en las comuni caciones, porque tiene que ver mucho la preparación escolar que haya tenido para desenvolverse en su trabajo, la persona con mayor preparación, tendrá un amplio criterio para comprender cada uno de los aspec tos de lo que va a informar y así mismo podrá transmi

tir mejor sus ideas, elaborará sus informes o dará - sus órdenes eficazmente, además de que captará mejor el propósito o significado de lo que tratan de darle a entender, ya sea sus subordinados o personas de un nivel más elevado, y podrá comprender mejor las comunicaciones internas de la empresa.

C) COMUNICACIONES INTERNAS EN LA EMPRESA

Todas las empresas están estructuradas por diferentes criterios en forma lógica según los objetivos y las funciones de cada uno de ellos. Los órganos vitales vendrían siendo, - los departamentos y a la vez, divididos por oficinas, secciones, grupos, y para que trabajen y se desarrollen adecuadamente y en una fluida forma por la conexión o correlación que tienen las funciones y la interrelación de diferentes puestos, ya que éstos no sólo están formados al azar, sino que son puestos en conexión para que los trámites se relacionen adecuadamente y en una forma rápida.

En todas las organizaciones, la labor de los ejecutivos consiste en obtener algo hecho por medio de las actividades de otra persona y los sistemas que se pueden implantar para el control de éstas actividades, son dados en razón de un - buen sistema de comunicación que esté previamente establecido.

La organización tiende a crecer en dos direcciones: - una vertical y otra horizontal.

El crecimiento vertical tiene como principal inconveniente el que dificulta la rapidez y eficacia de los niveles inferiores, tiene que pasar por varios jefes, esto hace que fluya más lentamente, que pueda ser malinterpretada o distorsionada en su contenido, el problema será mucho mayor cuantos más niveles existan.

El crecimiento horizontal, encontramos como principal inconveniente el de que aumenta la amplitud de control y origina cargas de trabajo en el jefe que tiene que supervisar, ineficiencia en la supervisión y retardo en la resolución de los problemas.

No puede darse una regla fija para aconsejar lo conveniente de una u otra, de estos tipos de crecimiento organizativo, algunos autores consideran como más delicado y grave el problema de falta de comunicación y aconseja el crecimiento horizontal hasta el momento en que el recargo del jefe, la dificultad de atender a sus subordinados o la acumulación de problemas, empiezan a hacer necesario un nuevo nivel según el sentido de la comunicación en una empresa que puede ser vertical y horizontal.

Dentro de la comunicación vertical, tenemos la ascendente y descendente, escrita y verbal.

a) Comunicación vertical descendente

De los niveles superiores se dirigen a los niveles inferiores, ejemplo, políticas, reglas, instrucciones, órdenes, informaciones, etc.

Haremos mención de algunas de ellas a continuación:

Las órdenes pueden ser orales o escritas las que se dan en una empresa, pues todo ejecutivo debe dar órdenes en cualquier nivel de una manera efectiva.

Principios generales que se aplican a una orden que merece darse:

1. Tener autoridad para ordenar,
2. Ser claro y específico,
3. Establecer que es una orden y no algo que pueda hacerse o no según la opinión personal de lo ordenado.

4. Ser amable y hacer ver al subalterno que se le confía algo de responsabilidad.
5. Que la orden no tome más de un minuto en ser dada oralmente o que se refuerce con un memorándum.
6. Ver si la orden fue obedecida o no.

Instrucciones. Es esencialmente la acción de comunicar habilidades, de enseñar a realizar un trabajo, de transmitir datos, todo instructivo debe estar redactado en forma sencilla, se debe ir al grano y con ilustraciones para que sea más ameno.

b) Comunicación vertical ascendente.

Esta formada de los informes, reportes, sugerencias, quejas, etc. Tienen su origen en los niveles operativos y son dirigidos hacia los ejecutivos.

Los informes de una empresa se clasifican atendiendo a diversos factores como son:

Funcionarios, ejecutivos, jefes de departamento, supervisores, empleados, etc.

Cada uno de estos informes pueden indicarnos cierta -
precisión en la empresa como lo siguiente:

1. Conocer progresos de proyectos a largo plazo o -
continuos, o sea, tener sistemas de ciertos infor
mes periódicos sobre el progreso del trabajo para
conocerlo y saber hasta que tiempo o que plazo va
a ser la duración de un proyecto.

2. Terminaciones de asignaciones, además de informar
a un superior de como marcha el trabajo y otras -
asignaciones, se le informa cuando se han termina
do éstas según el nivel a que corresponda, es de-
cir, dar determinados tipos de informes según las-
necesidades de cada nivel jerárquico.

D) ANTICIPACION A PROBLEMAS FUTUROS

Aprende el que recibe informes de sus labores y de -
los demás, que los informes se pueden dar con una periodici -
dad, ya sea diario, semanal, mensual, anual, etc., según la -
necesidad de los ejecutivos que requieran estos tipos de infor
mes y que los empleados reconozcan que deben rendir cuentas de
su trabajo mediante un informe escrito a su superior, siguien-

do, los informes, canales definidos de comunicación, se cumplen los objetivos en forma eficiente y no existe duplicidad de actividades.

a) Reportes

Nos dará claramente la pauta principal de las operaciones o del volumen de operaciones que está realizando una persona determinada, esto con el objeto de controlar las actividades que lleven a cabo los empleados de alguna sección.

b) Quejas o sugerencias

Son las más importantes, ya que se captan ciertas sugerencias que nos darán una acción a tomar o definir procedimientos y sistemas en la organización interna.

La comunicación interna horizontal. Son las relaciones establecidas entre individuos de un mismo nivel jerárquico, ejemplo, memorándum, juntas entre el personal, empleados y obreros de una misma categoría, comités, asambleas, mesas redondas, etc.

También sirven como medios de comunicación en la empresa, los manuales de organización, las gráficas, los avisos en los tableros, las cartas de la gerencia los periódicos y revistas, etc. Este tipo de comuni-

cación es en función de la estructura formal de la empresa,

Además de la comunicación interna en la empresa, existen otros tipos de comunicación que son los siguientes:

1. Directa e indirecta,
2. Unilateral, bilateral o recíproca,
3. Pública y privada,

A continuación daremos una breve explicación a cada una de éstas:

Directa. Es persona a persona,

Indirecta. Se realiza a través de instrumentos, tales como: teléfono, telégrafo, radio, cine, televisión.

Unilateral. La respuesta no se conoce en el momento, sino hasta después, ejemplo, una conferencia, un discurso, una película, etc.

Bilateral o recíproca. Se conoce con facilidad la respuesta que se produjo, ejemplo, una conversación,

mesa redonda o cara a cara.

Pública. Se dirige a las masas.

Privada. Se dirige a un grupo seleccionado de personas, ejemplo, un grupo para dar determinada clase, - una conferencia para los instructores de la fábrica - "X".

3. CALIFICACION DE MERITOS

La calificación de méritos es otro de los elementos - con que cuenta la administración para manejar a los trabajadores, y consiste en valorar sistemáticamente la capacidad de - un empleado, por el supervisor o por otra persona que conozca perfectamente su trabajo.

Normalmente cada empresa tiene una forma estandarizada para la calificación de méritos que se adapta a sus propias necesidades. La calificación abarca un período fijo y - el resultado que se obtiene quedará escrito, lo que nos mostrará el desempeño que va teniendo el empleado.

La calificación de méritos únicamente podrá ser personal y sólo se ocupará de las cualidades que influyen directamente al desempeño del trabajo y éstas son las siguientes: - Criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, interés, cooperación.

Es lógico suponer que toda calificación entrañe cierto riesgo de subjetividad y error, sin embargo, éstas limitaciones pueden ser reducidas a un mínimo si se utilizan los - medios adecuados para evaluar separadamente, en un período - preciso y con mayor objetividad y facilidad posible, las cua-

lidades del empleado que influyen directamente en sus labores.

A) OBJETIVOS DE LA CALIFICACION DE MERITOS

Los principales objetivos que persiguen con un sistema de calificación de méritos en una empresa son:

a) Objetivos para la empresa

La calificación de méritos orienta a la empresa respecto al valor del capital humano con que cuenta y que en ocasiones no se aprovecha debidamente, ya que es, por naturaleza, difícil de valorizar; además la calificación permite conocer el momento adecuado a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazar durante los períodos de pruebas, que trabajadores se pueden considerar para ocupar puestos de confianza, las cualidades que deben ser aprovechadas y desarrolladas en el personal,

b) Para el supervisor

La calificación de méritos ayuda a la supervisión a tener mejores relaciones con sus subordinados, a dar su opinión en los casos de promoción, para éstos, y en los aumentos de salarios y transferencias; casos en los cuales siempre ha de pedirse la opinión del supervisor.

La calificación permite además, poder juzgar analíticamente al personal, éste ayuda a que la labor del su pervisor mejore notablemente.

c) Para el trabajador

Le permite conocer periódicamente si está fallando al realizar su labor, si puede mejorarla o bien, si ésta se encuentra dentro de los niveles deseables de eficiencia.

Lo anterior ayuda al trabajador a corregirse, perfeccionarse y, quizás, a evitar la rescisión de su contrato.

d) Eliminación de la rutina

El trabajador cuyos méritos son calificados, necesariamente se esmerará, ya que está consciente de que se le vigila y se le califica, que su esfuerzo no pasa desapercibido y que la empresa le toma interés a su trabajo. (12)

Es muy conveniente que toda calificación, además de mostrarse por escrito al trabajador sea comentada entre éste y su supervisor, ya que los resultados que tengan de esa plática pueden ser muy valiosos para am

(12) Administración de Personal de Agustín Reyes Ponce, pág. 167.

bos, por ejemplo, aclarar malos entendidos, indicar al trabajador como mejorar su desempeño, felicitarlo por su actuación, motivándolo a mantenerla y superarla, mantener buenas relaciones, etc. Por último, es recomendable que toda calificación sea manejada en forma estrictamente confidencial, pues de lo contrario, podría tener efectos negativos que pudiera afectar el desempeño del trabajador y del supervisor,

e) Periodicidad

Es conveniente realizar la calificación de méritos de dos a cuatro períodos durante el año, ya que la finalidad principal de éste, es motivar a calificadores y calificados a superarse en su trabajo.

B) SISTEMAS DE CALIFICACION

Podemos considerar tres grupos principales de calificación, que son los siguientes:

- a) Sistema de Comparación,
- b) Sistemas de Escalas,
- c) Sistemas de Listas Checables,

a) Sistemas de Comparación.

Los principales sistemas de comparación son:

1. Alineamiento
2. Comparación Pareada
3. Distribución Forzada

A continuación daremos una breve explicación de éstos sistemas.

1. Alineamiento. Consiste básicamente en listar en orden de importancia a todos los trabajadores del grupo que se va a calificar, en base a cada una de las características de la calificación.

Este sistema es considerado como sencillo y de fácil entendimiento para la supervisión.

2. Comparación pareada. Consiste en hacer un alineamiento de los trabajadores de un grupo, por cada una de las características, basado en una comparación previa de los trabajadores de dos en dos; subrayando el nombre de la persona que obtenga mejor calificación en cada una de las características.

La calificación se dará en base al número de ve -
ces que un nombre haya sido subrayado en cada una
de las características calificadas, o sea, el nom
bre que haya sido más veces subrayado obtendrá el
primer lugar, el que haya sido subrayado menos -
que éste, tendrá el segundo lugar y así sucesiva-
mente.

3. Distribución forzada. Este sistema es aplicable-
sólo a grupos grandes y se basa en el principio -
de la curva normal de Gauss; supone que en cada -
característica debe quedar incluido todo el gru -
po, aproximadamente de la siguiente manera:

Calificación ínfima	10%
Calificación mala	20%
Calificación promedio	40%
Calificación buena	20%
Calificación óptima	10%

Este sistema no podrá aplicarse a grupos pequeños
y además, forza a distribuir al personal en cate-
gorías predeterminadas, lo que no siempre es exac-
to.

Este sistema toma como base una línea horizontal, llamada escala y que corresponde a cada una de las características a calificar. Uno de los extremos de la escala corresponde al grado máximo y el otro al grado mínimo. El calificador marcará el punto dentro de la escala, en el que a su juicio se encuentre el calificado.

Existen dos tipos de escalas:

1. Escalas contínuas

Esta escala se caracteriza por no tener divisiones, de tal forma que, para pasar de un grado a otro de la cualidad se hace de un modo insensible.

Las escalas contínuas permiten una mayor flexibilidad en el juicio del valuador, pero en cambio, el afinamiento excesivo que representan, no refleja la realidad, ya que es casi imposible percibirlo con tanta perfección.

2. Escalas discontinúas

Estas escalas poseen divisiones verticales, con

el objeto de formar grados definidos dentro de la característica. El paso de un grado a otro se ha ce de una manera brusca.

Este tipo de escalas contienen mayores ventajas, ya que son más fáciles de usar y son claras para el calificador y el calificado. Pueden usarse to das las características con valor igual, o bien, pueden ponderarse.

c) Sistemas de Listas Checables

Estos sistemas tienen como principal objetivo evitar la mala fe en las calificaciones, provocando que el supervisor, al calificar, no pueda darse cuenta de cuál será el resultado final de la calificación.

Existen dos clases de listas checables: (13)

1. Listas ponderables
2. Listas de preferencias

1. Listas ponderables. Consiste en una lista de fra ses o afirmaciones calificadoras del trabajo, pre

paradas con gran cuidado y en forma técnica, diferentes para cada grupo de trabajo.

Procedimiento para la formulación de las listas ponderadas: la lista no debe tener menos de 25 ni más de 100 frases calificadoras; deberá entregarse una lista por cada trabajador a quien vaya a calificarles, anotando el nombre de cada uno de los trabajadores e indicando al supervisor que marque aquellas que considere, puedan ser aplicadas al trabajador de que se trate.

El calificador podrá darse cuenta en una forma vaga, si está calificando bien o mal, pero no conoce el valor de cada marca, ya que éste no es igual para todas las frases y, además, unas destruyen el valor de otras.

La formulación de estas listas, se hará mediante lo siguiente: solicitar a los especialistas de la organización, un número de frases calificadas por cada una de las características seleccionadas, para así poder agrupar las más adecuadas.

Una vez teniendo el grupo de frases, éstas deberán revisarse a fin de evitar duplicidad, hacer

correcciones gramaticales, eliminar las que no se consideren necesarias, etc.

Terminada la selección, deberá escribirse cada una de las frases en tarjetas y éstas se entregarán a un grupo supervisorio para que las clasifiquen en base a la fuerza calificadora que tengan.

2. Listas checables de preferencia

Este sistema consiste en enlistar en una hoja, un grupo de cuatro frases calificadoras por cada característica; normalmente son diez grupos los que se listan.

Las cuatro frases calificadoras de cada grupo se dividen en: dos favorables y dos desfavorables.

El calificador marcará una de las frases favorables que posea el trabajador y una de las desfavorables que no posea y viceversa; anotará una de las frases favorables que no posea y una de las desfavorables que posea.

Este sistema puede dar la impresión de que en la práctica las dos favorables que se consideran, -

signifiquen lo mismo, así como en el caso de las frases desfavorables; sin embargo, el principio elemental de éste sistema, es el de otorgar valor a sólo una de las frases favorables y una de las frases desfavorables.

Lo anterior ocasiona que el calificador trate de calificar favorable o desfavorablemente sin lograrlo, además la calificación final se obtendrá en base al resultado de todos los grupos y no en forma individual.

La formulación de este sistema se lleva a cabo mediante los siguientes principios:

1. Listar frases calificadoras de la realización buena o mala por cada una de las características a calificar.
2. Depuración de estas frases, determinando qué frases son favorables y cuáles desfavorables; formando así un índice de preferencia.
3. Aplicación de las frases aceptadas a personas consideradas como óptimas y como pésimas en el desempeño de su trabajo, de acuerdo a cada una de las características.

4. Considerar estadísticamente el número de calificaciones consistentes, formando un índice de discriminación positiva de las frases que consistentemente se usaron, y un índice de discriminación negativa de las frases que consistentemente no se usaron.
5. Hacer pares de calificación favorables, poniendo una que obtuvo alto índice de discriminación positiva, y otra que obtuvo alto índice de discriminación negativa; lo mismo se hace con las desfavorables.

Con lo anterior el supervisor se ve obligado a escoger entre dos frases calificadoras que aparentan ser iguales, lo natural es que, si el trabajador tiene la cualidad o defecto a que se refiere la característica, escogerá la frase con alto índice de calificación positiva; esto se tiene que realizar en cada uno de los grupos de cada característica; que presupone que si se escoge bien, se dará la característica desfavorable, y, si se escoge mal, no se dará la característica favorable o desfavorable.

4. DESARROLLO Y CAPACITACION

Otro de los elementos de motivación en la administración, es la capacitación y desarrollo, ya que, dependiendo de que la empresa cuente con buenos programas, se tendrán trabajadores mejor calificados, situación comprobable al ampliar los sistemas de calificación de méritos.

La oportunidad para desarrollarse es una importante consideración para muchos trabajadores y administradores.

Ellos consideran los programas de entrenamiento y desarrollo como medios para mantener e incrementar sus contribuciones y recompensas personales. La mayoría de las grandes empresas mantienen una amplia gama de programas de entrenamiento y desarrollo para ayudar a los trabajadores a aumentar sus conocimientos y habilidades.

A) SISTEMAS DE LA CAPACITACION

a) Entrenamiento en el puesto

Aquí se coloca al trabajador en el sitio de trabajo y se le proporciona supervisión mientras aprende a dominar las operaciones involucradas.

b) Entrenamiento en oficios

El entrenamiento para desempeñar un oficio, implica la preparación, no sólo para un simple puesto, sino para los diferentes tipos de puestos que pueda desempeñar un oficial competente.

B) EL APRENDIZAJE

El aprendizaje es un ajuste por parte del individuo, cualquiera que sea la parte desempeñada por varios grupos de enseñanza; el aprendizaje real representa un cambio en el comportamiento del estudiante como resultado de la experiencia.

El ambiente y las circunstancias del trabajo son el factor más importante del desarrollo individual. Si no es propicio para su crecimiento, nada de cuanto hagamos para o por él surtirá efecto.

C) AYUDAS AUDIOVISUALES

Las ayudas audiovisuales en la capacitación y desarrollo, son elementos muy valiosos y son pocas las empresas que poseen este tipo de material, siendo común encontrarlo en las empresas de fuerte capacidad económica y que, además, realizan cierta labor social entre sus empleados.

Es frecuente ver en dichas empresas, programaciones - de ciclos de cine, siendo poco usual, destinar estas ayudas a despertar el deseo del auditorio por una capacitación más ca-lificada, mayores inquietudes, etc.

El principal argumento en contra de las ayudas audio-visuales es el costo y tiempo que representa su elaboración y en ocasiones el conseguirlas, por lo que no es muy frecuente encontrarlo en nuestro medio.

Para mayor abundamiento, mencionaremos los tipos de - ayuda audiovisual:

1. Películas sonoras
2. Tiras de película con o sin sonido
3. Transparencias
4. Proyector de cuerpos opacos
5. Diagramas
6. Carteles
7. Manuales y gráficos
8. Boletines
9. Pizarrón

D) TIPOS DE ADIESTRAMIENTO

Adiestrar es dar destreza a una habilidad requeridas.

casi siempre una práctica más o menos prolongada en trabajos de carácter fijo.

Son cuatro los tipos de adiestramiento a saber:

a) Inducción

Viene a ser la primera parte del adiestramiento, por lo general, todos los programas de inducción empiezan con un entrenamiento preliminar con lo que se tiende a personalizar el proceso de inducción, dándole también la bienvenida al trabajador.

b) TWI o ADE

Consiste en dar al participante una relación introductoria de los métodos que actualmente se usan para el logro de un aumento en la productividad e impartir conocimientos adicionales.

c) Escuela Vestibular

Destinada a enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse el operario. La escuela se va a situar en un lugar aparte, ya sea dentro de la fábrica o en algún edificio contiguo de

dicado al adiestramiento de operarios nuevos.

Este tipo de adiestramiento, es conveniente para las compañías que tienen necesidad de grandes cantidades de personal nuevo, para la ejecución de un número relativamente pequeño de diferentes tipos de trabajo,

d) Escuela General de la Organización

Este tipo de adiestramiento es más amplio que el de la escuela vestibular. Generalmente se ocupa de dar labores técnicas, aunque también brinde cursos destinados a proporcionar al estudiante la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades, mejorar tanto técnica como culturalmente, hasta cierto punto,

Este tipo de adiestramiento dista mucho de preparar al alumno para una mejor ejecución de labores, aunque se les prepara en cuestiones técnicas relacionadas con su ocupación.

C A P I T U L O I V

FACTORES MOTIVACIONALES EN LA INDUSTRIA

FACTORES MOTIVACIONALES EN LA INDUSTRIA

Existen una serie de factores motivacionales de los cuales creemos que los Económicos, Ambientales y Sociales, son los más importantes, ya que, la conjugación de éstos permite que el trabajador satisfaga sus necesidades y se sienta realizado en su trabajo; a continuación daremos una explicación más amplia de estos factores.

1. FACTORES ECONOMICOS

El salario, los incentivos, los aumentos de sueldo, los premios, los ascensos y promociones, son los principales factores económicos que influyen en la motivación de los trabajadores.

A) SALARIOS

Básicamente, podemos considerar dos formas de pago de

salarios, que son:

1. Salario por unidad de tiempo
2. Salario por unidad de obra

El primero se caracteriza por ser computado en base al tiempo trabajado (hora, día, semana, mes, etc.), y la remuneración es calculada en base al tiempo empleado en la realización de un trabajo, sin considerar el rendimiento que haya producido.

Según la Organización Internacional del Trabajo, "el pago por tiempo adjudica al empresario todas las pérdidas o ganancias debidas a las variaciones en la productividad del trabajo".

Este tipo de salario es muy sencillo y fácil de administrar, pero suele afectar el rendimiento del trabajador, porque éste puede concretarse a sólo cumplir con sus labores sin tratar de superarse.

El salario por unidad de obra, se calcula en base al número de unidades producidas, o sea, es un salario por destajo que está supeditado a la cantidad de piezas que produzca cada trabajador, así éste se siente estimulado para trabajar más con el objeto de recibir una remuneración mayor.

Según la Organización Internacional del Trabajo, este tipo de salario, es, "el pago por pieza atribuye al trabajador todas las ganancias o pérdidas, debidas a las variaciones en la productividad".

B) AUMENTO DE SUELDO

Los aumentos están sujetos principalmente, al desempeño que el trabajador logre en su puesto, ya que dependiendo de que éste sea bueno o malo, normará el criterio para otorgarle un aumento.

La calificación de méritos, como mencionamos anteriormente, es de gran ayuda para determinar cuando es conveniente aumentar el sueldo de un trabajador, logrando con ésto que el trabajador se sienta motivado para superarse cada vez más en la realización de su trabajo.

Lo anteriormente expuesto, logrará mejorar las relaciones obrero-patronales; hará que el trabajador se sienta motivado y satisfecho al saber que su trabajo no pasa desapercibido para la empresa, y que además, su esfuerzo y dedicación son premiados con un aumento de sueldo.

C) PREMIOS O ESTIMULOS

Un buen plan de estímulos, debe tener como base el si

guiente principio: los trabajadores serán más productivos, si sus ingresos van ligados a la cantidad de trabajo que lleven a cabo, más que a la cantidad de tiempo que empleen en sus labores. Generalmente, un plan de estímulo proporciona una remuneración propia, lo que alienta al trabajador a esforzarse más.

El plan de estímulos debe estar sujeto a un tabulador de salarios cuidadosamente elaborado. El ingeniero de estudios de tiempos y movimientos es el encargado de fijar la norma de producción en un rango que permita al trabajador común y corriente obtener ingresos adicionales de un 20 a un 25% por encima de sus salarios base.

La posibilidad de obtener mayores ingresos, es lo que motiva al trabajador a trabajar más. Ahora bien, el estar trabajando bajo un sistema de estímulos no implica que el trabajador que no alcancé la norma de producción establecida, se vea afectado en su salario base, sino al contrario, si el trabajador no cumple con dicha norma, seguirá percibiendo su salario base; sin embargo el supervisor directo será el responsable de corregir o remediar la situación cuando la producción de un trabajador este por debajo de la norma establecida.

Los beneficios que un plan de estímulos aporten tanto para el trabajador como para la empresa son: el trabajador au-

menta sus ingresos y satisface mejor sus necesidades, se sienten parte de un grupo, etc., la empresa por su parte, aumenta su productividad, obtiene mayores utilidades, mantiene buenas relaciones con sus trabajadores, etc.

Es recomendable que estos planes no se utilicen para alcanzar niveles razonables de producción sino al contrario, usarlos para alcanzar niveles superiores a los normales de producción, logrando con ésto, que el plan de estímulos se convierta en un instrumento valioso para la empresa.

D) ASCENSOS Y PROMOCIONES

Estos factores motivan al trabajador, ya que todo ascenso o promoción implica normalmente un aumento de salario y una mejora a su "status" social.

Hay que recordar que el trabajador que se queda estancado y que ya no puede obtener mejora alguna, pierde interés en el trabajo; de ahí la importancia de manejar adecuadamente los ascensos y promociones, que en nuestra opinión debe estar estrechamente ligados a la calificación de méritos o evaluación del desempeño del trabajador.

Podemos considerar dos tipos de sistemas de ascensos.

Podemos considerar dos tipos de sistemas de ascensos.

1. Ascenso por antigüedad
2. Ascenso por capacidad

1. Ascenso por antigüedad

Este sistema también es conocido como escalafón ciego y garantiza al trabajador su ascenso, sin considerar si está o no calificado para ello; evita, en cierto modo los favoritismos y reduce la rotación de personal, ya que éste será promovido de su puesto con el paso del tiempo. Sin embargo provoca que el trabajador no se sienta motivado a desempeñar mejor su trabajo, pues sólo el tiempo puede dar pauta para ser ascendido.

2. Ascenso por capacidad

Este sistema es completamente contrario al anterior, ofrece oportunidad de ascender sólo a los trabajadores más capacitados, aunque en ocasiones se puede prestar el favoritismo hacia algún trabajador.

Este sistema mantiene vivo el interés en todos los trabajadores para mejorar su desempeño y lograr un ascenso.

censo, además que el trabajador vaya ascendiendo a puestos que, de acuerdo a sus aptitudes puede desempeñar.

Organización Internacional del Trabajo. La considera que, ya que todo ascenso requiere de un período de prueba, éstos deberán hacerse en base a la antigüedad del trabajador, no como una preferencia para esto, sino sólo para ser probado en el puesto, porque se puede rechazar al trabajador durante el período de prueba.

Nuestra opinión es que lo anterior no es válido pues no se puede rechazar rápidamente durante el período de prueba por no contar con bases objetivas para determinar la capacidad o incapacidad del trabajador, además de que implicaría problemas laborales con el sindicato, pues no aceptaría fácilmente el rechazo de un trabajador.

2. FACTORES AMBIENTALES

Las condiciones físicas de trabajo, deben ser agradables, cómodas y conducentes a buenos hábitos de trabajo, ya que, indudablemente, ejercen una profunda influencia en la conducta de los empleados.

Entre los principales factores de las condiciones físicas de trabajo, tenemos las siguientes:

- a) Iluminación
- b) Color
- c) Música
- d) Ventilación
- e) Ruido

Estos factores del medio ambiente deben coordinarse entre sí, por ejemplo, la disposición de la oficina va unida a la iluminación, el uso de máquinas, el control del ruido, la luz depende algo del color empleado en el área y el acondicionamiento para el sonido de la oficina influye en la eficacia de la música.

Para comprender mejor lo antes expuesto, daremos una breve explicación de éstos factores ambientales:

A) ILUMINACION

Para la buena ejecución de un trabajo de escritorio, se requiere de una buena iluminación.

Una integración balanceada de la iluminación en el área de trabajo, crea un clima visual que ayuda a los empleados a ver fácil y cómodamente. Una condición adecuada de iluminación nos proporciona las siguientes ventajas; menos errores, menos ausencias, menos fátiga, moral más elevada, etc.

La luz y las superficies están estrechamente ligadas. Esto significa que todo el ambiente de trabajo debe ser tomado en cuenta cuando se consideran las cuestiones de iluminación, porque las superficies afectan a la luz, y ésto a su vez regula la capacidad para ver, porque para que se vea un objeto, éste debe sobresalir de todas las demás cosas que están a su alrededor, o sea, es necesario el contraste.

Universalmente, se está de acuerdo en que entre más pequeño es el objeto, es más difícil verlo, la percepción visual no depende de la dimensión del objeto, sino también de la distancia del objeto a los ojos. De aquí que la facilidad para ver pueda mejorarse aumentando el tamaño del objeto, por ejemplo, amplificando el tipo de tamaño del material impreso.

a) Calidad de luz

Se consideran la brillantez, difusión y deslumbramiento; estas cualidades están relacionadas, no sólo independientes unas de otras. La brillantez es una cualidad determinada por la cantidad de luz reflejada de un objeto, si el objeto que ha de verse refleja muy poca luz, éste es relativamente difícil de ver y en este caso posee un bajo valor de reflectancia.

La luz concentrada sobre una pequeña área de trabajo es un enemigo de la buena visión, debido a que los alrededores son oscuros y en estas condiciones, las pupilas de los ojos, están continuamente expandiéndose y contrayéndose en su ajuste a las áreas brillantes y oscuras, además de que ésta causa la fatiga del ojo y dificultad para concentrarse en el trabajo y por esta razón debe difundir la iluminación en el ámbito o área de trabajo para evitar estos problemas.

B) COLOR

En una empresa, el color no sólo embellece una oficina, sino que también mejora las condiciones en las que se desarrolla el trabajo, el empleo inteligente del color requiere atención constante.

a) Efecto psicológico del color

La comprensión real del efecto psicológico del color sobre los humanos, debe merecer la más completa información del mismo, está bien establecido, que el color afecta las emociones humanas y los sentidos, por ejemplo, usualmente el color ejerce influencia importante sobre la presión sanguínea de la persona. Un cierto color impresionará las mentes de algunos individuos - con un pensamiento o sentimiento especialmente favorable; otros imparten sentimientos opuestos. Algunos colores elevan el ánimo, otros imparten sentimientos depresivos, algunos tienden a apresurar la acción mental.

b) Color e iluminación

El color tiene una influencia predominable sobre la iluminación, los colores claros aumentan la utilización de la luz, los colores oscuros, disminuyen la intensidad de la luz. Esto se debe a que los claros reflejan los rayos de luz, mientras que los oscuros los absorben. Por tal razón, los colores deben ser usados de acuerdo a las necesidades que se tengan dentro de la empresa.

C) MUSICA

Ayuda a mejorar el medio ambiente, porque emplea el poder psicológico del sonido, en forma musical, está debe controlarse funcionalmente, es decir, debe arreglarse en forma especial para lograr una meta específica, se debe excluir la música que distrae y llama la atención como la producida por los pesados efectos metálicos y los sonidos solos, la música es estimulante y está diseñada para crear un estado de ánimo favorable y agradable, ya que rompen la monotonía del trabajo.

D) VENTILACION

El problema de la ventilación, trae a la mente cuestiones relacionadas con las condiciones nocivas y tóxicas del aire, así como los efectos de la atmósfera enrarecida.

El acondicionamiento del aire, regula el espacio atmosférico, al controlar cuatro elementos básicos; temperatura, circulación, contenido de humedad, humedad y limpieza, además de contribuir a la salud humana y a la comodidad, el acondicionamiento de aire ofrece ventajas tales como: productividad elevada, ambiente de trabajo agradable, etc.

a) La ventilación y la regulación del calor del cuerpo

La función de la ventilación, es ayudar a regular el calor del cuerpo. El principal sistema fisiológico por medio del cual se reduce el calor y se mantiene la comodidad y el bienestar, es el mecanismo de evaporación de la piel, el cual produce efectos refrescantes por medio del sudor.

El movimiento del aire, es también importante, la falta de ventilación adecuadas, puede hacer que una persona se sienta somnolienta, indebidamente cansada. Como se dijo, el aire es una forma de controlar la temperatura del medio ambiente del trabajo, se ha obtenido informes de trabajadores, los cuales dijeron que una temperatura agradable de trabajo oscila entre los 19 y 21 grados C.

E) RUIDO

Este factor es desagradable, distrae y es costoso. Hace que sea difícil la concentración, de acuerdo con los médicos, el ruido causa cambios transitorios en la presión sanguínea y cerebral, aceleración del pulso e indigestión, el llamado acostumbamiento al ruido es desorientador, uno puede estar temporalmente ajeno a sus efectos, pero como resultado

del ruido, durante un lapso de tiempo, uno llega a fatigarse e irritarse excesivamente.

El ruido puede describirse brevemente como un sonido discordante, no deseado, el ruido no tiene tono o calidad definidos. Mientras que un tono musical, está bastante bien definido.

Hay ruidos que son irritantes para quien los escucha a causa de su intensidad o de su estridencia, los ruidos intermitentes son más molestos que los continuos.

Durante el período de aprendizaje, de una nueva tarea, los trabajadores describen a menudo los ruidos estrepitosos como factores de distracción y desagradables.

Con frecuencia el ruido disminuye a medida que el trabajador continua dedicado a la tarea, ya que llega a aceptarlo, considerándolo como parte del fondo natural de la tarea.

Está demostrado claramente que permanecer sometido largo tiempo al ruido, daña permanentemente al oído interno, un ejemplo común de esto es la enfermedad auditiva que sufren las personas que trabajan en las claderas de alguna industria.

a) Medios de controlar el ruido

Reducir si es posible la fuente del ruido. Las almohadillas de filtro colocadas debajo de las máquinas de escribir y de las máquinas sumadoras, los cojines de caucho colocados debajo de varios tipos de equipos de oficina, ayudarán considerablemente a la reducción del ruido.

El mantenimiento adecuado y la lubricación adecuada de los cajones de archivo, puertas, sillas, máquinas y todo tipo de equipo de trabajo.

Se deben usar materiales absorbentes de ruido para los pisos, cielos, paredes. El sonido viaja en ondas y se refleja en las superficies lisas o no porosas del mismo modo que se refleja la luz. En estas condiciones, el sonido continua viajando en todas direcciones y rebota de un lado a otro, hasta que la energía se absorbe, luego el sonido muere por si mismo.

Cuando se emplea un tratamiento acústico o material absorbente de sonido, éste se muere más rápidamente, ya que existe el mismo sonido, pero no se permite que se refleje rápidamente hasta que se disipe de manera natural.

En lo que se refiere a edificios, por ejemplo, la ubi-
cación de la oficina, los pisos superiores son menos-
ruidosos, ya que están alejados del tránsito calleje-
ro.

Como hemos visto, los factores ambientales nos ayuda-
rán a crear una situación más favorable para el desempeño del-
trabajo, ya que, dependiendo de un buen manejo de éstos, se -
logrará que los trabajadores se sientan a gusto, contribuyen-
do así a alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

3. FACTORES SOCIALES

Para sobrevivir, el hombre necesita aliarse, y requiere vivir dentro de la comunidad; pero además el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que como tal se le acepta dentro del mismo.

Para ésto se ha creado el factor motivacional social-dentro de la empresa; no basta que se le proporcione un salario a cambio de la fuerza y el empeño de su trabajo, sino que se le debe proporcionar un ambiente adecuado para buscar el mejoramiento del trabajador mismo; brindarle facilidades para el logro de sus facultades e inquietudes a través de una serie de factores que fortalezcan las relaciones públicas internas y que den como resultado un beneficio para los trabajadores y la empresa, estrechando las relaciones humanas en todo el personal.

Estos factores constituyen una serie de actividades costeadas por la misma empresa y contribuyen a desarrollar las dotes humanas e inculcar sanas demandas al personal, aumentando su nivel de educación y disminuyendo así las infracciones a la disciplina laboral, desarrollando su cultura general y facultades artísticas, así como físicas y sociales, que contribuyen a la superación personal reflejándose en un mejor desempeño de su trabajo.

Dentro de estas actividades podemos citar las siguientes:

A) ACTIVIDADES RECREATIVAS

Son una influencia motivadora que proporciona un equilibrio en el trabajo, rompe con la rutina y es un factor importante dentro de las motivaciones sociales, ya que aumenta la eficiencia y coopera para que los empleados estén sanos y satisfechos.

B) ACTIVIDADES DEPORTIVAS

Es una actividad a través de la cual la empresa realiza programas con el fin de fomentar el desarrollo físico y social de la empresa.

C) ACTIVIDADES ARTISTICAS

La empresa brinda la oportunidad al trabajador de demostrar sus dotes artísticos y desarrollarlas, canalizando así, sus inquietudes a superarse por medio de las siguientes actividades: canto, ballet, teatro, grupos corales, guitarra, oratoria, etc.

D) ACTIVIDADES SOCIOCULTURALES

Las personas pueden elevar su nivel sociocultural desarrollando las siguientes actividades; interpretar, presentar o leer obras clásicas y modernas, asistir a conciertos, exposiciones, realizar visitas a museos, participar en concursos poéticos, asistir a conferencias, cine, club, etc.

Para que estas actividades se realicen, es importante impulsar al trabajador, interesarlo por medio de anuncios y boletines que estén a la mano y a la vista de todos los trabajadores, nunca debe ser obligatorio; que participen todos aquellos que quieran o puedan.

CAPITULO V

CASO PRACTICO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

CASO PRACTICO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

1. GENERALIDADES

A. LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO.

La industria automotriz es una rama de la industria nacional que opera estrechamente ligada a las disposiciones gubernamentales. Los primeros antecedentes de la intervención del Estado se remontan a 1931, año en que se expidió el decreto que obligó a la incorporación de partes de fabricación nacional en el ensamble de vehículos. Más tarde vinieron los decretos del 9 de Julio de 1947 y del 10 de Diciembre del mismo año, cuyo propósito fundamental consistía en regular la creciente importación de automóviles, camiones y partes automotrices, dadas sus negativas repercusiones sobre la balanza comercial.

Los posteriores decretos y acuerdos no variaron en su contenido y objetivo. Todos giraron sobre el mismo tema: controlar las importaciones de vehículos y partes, cambiando únicamente los procedimientos para el caso.

A partir del 10 de Noviembre de 1960, la Secretaría de Industria y Comercio dió a conocer, periódicamente, la lista de materiales automotrices de fabricación nacional que debían incorporar obligatoriamente los ensambladores que operaban en el país.

Toda esa serie de disposiciones gubernamentales formaban parte de la política de industrialización nacional. Continuando con ella, se expidió el decreto del 25 de Agosto de 1962. En él se fijó con precisión qué proporción de partes nacionales debía contener cada unidad producida, estableciéndose en un 6 % del costo directo de fabricación. Con tal medida se contribuyó a hacer efectivo otro propósito del decreto: el desarrollo y fortalecimiento, al lado de la industria ensambladora, de una planta fabril auxiliar, que fuera abastecedora de autopartes de la primera.

Finalmente, salió a la luz pública el decreto presidencial del 23 de Octubre de 1972, que da nuevo impulso a la industria automotriz. El decreto persigue principalmente, la

generación de más empleos, incrementar las exportaciones y reducir las importaciones, conceder estímulos fiscales, regular la inversión extranjera, pugnar por una mayor fabricación de automóviles populares y reducir el número de modelos.

Sin embargo, la realidad ha hecho ver que todos esos ordenamientos no han cumplido totalmente su propósito. Por ejemplo, las cuotas de producción establecidas son suficientes para algunos fabricantes: pero a otros les resultan limitadas (cuentan con capacidad ociosa en sus plantas). Si éstos requieren aumentar su producción, tienen que sobrepasar el porcentaje de integración exigido (unos pueden hacerlo dados sus recursos financieros y nivel de producción; pero para otros no es tan sencillo, pues ello implica entrar a la fabricación de piezas de mayor complejidad técnica, con la consiguiente elevación en sus costos de producción). Buscar el mercado externo es la otra alternativa, pero las posibilidades están limitadas por los costos de producción.

La reglamentación gubernamental de la rama automotriz requiere, ciertamente, algunas adaptaciones. Esa estructura legal norma una industria cuyo número de empresas ha hecho que aparezca como limitado un mercado que bien podría ser suficiente si hubiera una cantidad adecuada de oferentes.

Esto no es nada nuevo. Antes del decreto del 25 de Agosto de 1962 ya se planteaba la urgencia de reducir el número de empresas y que las que permanecieran, se especializaran en la fabricación de determinado tipo de vehículo. Ahora vuelven a cobrar actualidad aquellas propuestas. Diversos factores han ido conduciendo al replanteamiento de esas medidas. Primero, un mercado cada día más difícil como consecuencia del alza en el impuesto al consumo de gasolina y la elevación de tasas impositivas en la compra de automóviles nuevos; también, una crisis económica mundial, y por último, un control gubernamental más estricto en materia de importaciones debido a un deterioro progresivo en la balanza de pagos del país.

La Comisión Intersecretarial de la Industria Automotriz ha dado a conocer a los fabricantes los principales aspectos que se tocarán en la revisión de la actual reglamentación. Se basan, en lo fundamental, de reducir, hasta donde sea posible, las importaciones de partes y accesorios, y de elevar al máximo las exportaciones ya que, según declaraciones oficiales, el déficit de la balanza comercial automotriz ha venido incrementándose a un promedio anual de 21.8 % de 1970 a 1975. Otro punto importante es el relativo a la conveniencia de suprimir algunos tipos de vehículos, para lograr una estandarización que permita a la industria auxiliar au -

mentar la producción de partes automotrices.

Sea cual fuere el resultado final a que llegue la Comisión Intersecretarial de la Industria Automotriz, los criterios coinciden en apuntar que cualquier modificación a la reglamentación vigente, debe considerar, primeramente, lo más conveniente para el país, y en seguida, evitar que se lesionen los intereses de un importante sector empleado en esas actividades, que de acuerdo con estimaciones de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), ascendía a 168 031 trabajadores en 1975; los sueldos, salarios y prestaciones, sumaban 10 088 millones de pesos; en los datos están considerados tres aspectos de la industria automotriz: la industria terminal, la auxiliar y la distribución comercial.

Pasemos ahora a ver la evolución de la industria automotriz en la presente década.

B. LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL.

En el período 1970-1972, la producción anual de vehículos automotrices fué de 189 986, 211 393 y 229 791 unidades, respectivamente. Los incrementos fueron, en igual orden de 14.9%, 11.3% y 8.7%. En 1973 y 1974, la producción se dis

para, llegando a 285 568 y 350 947 unidades; 24,3 y 22,9 % de aumento. Esta inversión tan espectacular en el ritmo de producción, tiene su explicación en el "aumento" de la demanda, provocado por las compras de previsión que suscitó la elevación del impuesto al consumo de gasolina y el alza de las tasas impositiva en la compra-venta de automóviles.

Para 1975 la producción alcanzó las 360 678 unidades siendo el crecimiento de únicamente 2,8% con relación al año anterior. Algunos productores explican este descenso diciendo que a ello contribuyó la agudización de la inflación mundial y la restricción del crédito en el país, lo cual hizo que el mercado se contrajera, y esto, a su vez, condicionara a la baja del volumen de producción. Los mismos efectos persisten en el año que transcurre, en mayor medida, la restricción del crédito, y a ello se debe que en los primeros cinco meses de éste año se tenga una producción de 152 621 unidades contra 163 666 en igual lapso de 1975, lo que significa un decremento de 7,2 %.

Veamos ahora el comportamiento de la industria automotriz terminal, en el mercado extranjero. Las exportaciones de vehículos tuvieron un valor, en millones de pesos de 2,8 en 1970, 19,6 (600%) en 1971, 72 (265,3%) en 1972, 505 (605,6%) en 1973, 559 (10,6%) en 1974 y 1975 (64,7%) en 1975.

Es indudable que la exportación de vehículos se ha venido incrementando, aunque los aumentos anuales sean desiguales. Pero 1974 es el año que presenta un muy pobre crecimiento con relación al que le antecede, y en 1975 se da un decremento. No cabe la menor duda de que la recesión económica mundial ha sido el factor decisivo en los resultados de éstos dos últimos años.

Por su parte, las compras al extranjero de esta rama, alcanzaron 2 695 millones de pesos en 1970, 2 800 (3.9%) en 1971, 3076 (9.9%) en 1972, 4 250 (38.2%) en 1973, 6 389 (50.3%) en 1974 y 8 717 (36.4%) en 1975.

La industria automotriz terminal también es exportadora de autopartes. La información disponible no se presenta desglosada y por ello, los datos que enseguida se ofrecen incluyen la venta de autopartes al exterior, tanto de la industria terminal, como de la auxiliar.

En 1970, la exportación de autopartes llegó a 459 millones de pesos; en 1971, a 648 (41.1%); en 1972, totalizó 1 020 millones de pesos (57.5%); en 1973, 1 908 (87.0%); en 1974, 2 381 (24.8%) y en 1975 sumó 2 602 millones de pesos (9.3%).

Por otra parte, la industria automotriz terminal ha venido dando mayor ocupación y, por lo tanto, derramando más ingresos entre sus trabajadores. En 1970, eran 29 283 los empleados y 1 403 millones de pesos los que se pagaron por concepto de sueldos, salarios y prestaciones; para 1971, 31 061 (6.1%) y 1 711 millones de pesos (22%); en 1972, 33 998 (9.5%) y 2 037 (19.1%); en 1973, 42 105 (23.8%) y 2 770 (36%); en 1974, 45 900 (95) y 3 165 (14.3%). Sólo en 1975 hubo un decremento de 4.1% en el personal ocupado (44 031), debido a reajustes de trabajadores por problemas laborales en algunas plantas. Los sueldos, salarios y prestaciones, que sumaron 3 832 millones de pesos en el mismo año, registraron un incremento importante (21.1%) con relación al año anterior.

C. LA INDUSTRIA AUXILIAR.

Las ventas de la industria auxiliar han tenido una tendencia creciente, pero no uniforme. Este sector vendió, en 1970, autopartes nacionales a la industria terminal por un valor de 4 099 millones de pesos; en 1971, las ventas totalizaron 4 795 millones de pesos (17% de aumento).

Para 1972 sumaron 5 539 (15.5%); en 1973, 7 612 millones de pesos (37.4%); en 1974, 10 127 (33%), y para 1975 se registró un descenso considerable en el ritmo de crecimiento; 10 306 millones de pesos (1.8%), atribuible a la con

tracción en la industria terminal,

En 1971 se estimó que la industria auxiliar ocupaba a 56 mil personas,

Para 1975 se calculó una población trabajadora de -- aproximadamente 70 mil empleados, 25% más que cuatro años an tes,

D. DISTRIBUCION COMERCIAL

La venta de vehículos llegó en 187 675 unidades en 1970; un año después se vendieron 207 506 vehículos (10.6%); en 1972, 233 417 (12.5%) en 1973, subieron a 262 102 (12.3%); en 1974, ascendieron a 332 370 (26.8%) y en 1975, fueron de 345 897 (4.1%).

De 1970 a 1973 las ventas tuvieron un comportamiento más o menos uniforme en cuanto al incremento más que se du plica, y en 1975, con 345 897 unidades puestas en el mercado el aumento, con relación al año anterior, es de sólo un 4.1%.

Ese comportamiento de los dos últimos años lo acla ran los distribuidores diciendo que en 1974 hubo ventas anti cipadas, o sea, que el consumidor realizó en 1974 compras co

rrrespondientes a 1975, y esa situación se presentó porque co
mo ya lo habíamos mencionado al principio de este trabajo, se
dieron compras de previsión por el alza en los impuestos al
consumo de la gasolina y el aumento de las tasas impositivas
en la compra de automóviles.

Si examinamos separadamente la dinámica de la venta
de automóviles y la de camiones (camiones, tractocamiones y
autobuses integrales), veremos que los segundos han tenido
incremento casi uniforme y superiores a los primeros.

Efectivamente, la venta de camiones fué la siguiente:
54 793 unidades en 1970; 58 980 (7.6%) en 1971; 69 739 (18.7
%) en 1972; 83 911 (20.3%) en 1973; 98 147 (17%) en 1974, y
114 789 (17%) en 1975.

Por su parte, la venta de automóviles fue de 132 882
unidades en 1970; 148 526 (11.8%) en 1971; 163 678 (10.2%)
en 1972; 178 191 (8.9%) en 1973; 234 223 (31.4%) en 1974, y
231 108 (-1.3%) en 1975.

Y en los primeros cinco meses de 1976 decreció 2.8%
con relación a igual período del año pasado.

Hasta el año pasado se dio una tendencia muy favorable en las ventas de camiones, pues éstos tienen un mercado estrechamente ligado al dinamismo de los sectores económicos a las crecientes demandas de transportación urbana en las grandes ciudades y, además les favorecen las deficiencias en otros medios de transporte terrestre, la cual ha hecho que los tractocamiones tengan una mayor aceptación en la movilización de mercancías. Sin embargo, en los cinco primeros meses del presente año la venta de camiones, tractocamiones y autobuses integrales, bajó un 4.8% con relación a igual período de 1975.

El de los tractores agrícolas es un renglón de la industria terminal con un mercado en auge. Estas han sido sus ventas: 3 954 unidades en 1970; 5 076 (28.4%) en 1971; 6 677 (31.5%) en 1972; 6 646 (-0.5%) en 1973; 7 951 (19.6%) en 1974; 9 996 (25.7%) en 1975, y se estima que en 1976 se venderán 12 970 tractores (29.8%). De enero a mayo de este año se habían vendido 4 855 unidades (12.4%), contra 4 319 en igual lapso de 1975.

Salvo un ligero descenso en 1973 (debido más a insuficiencia de oferta que a falta de mercado), las ventas de tractores agrícolas han tenido incrementos importantes. La demanda es fuerte, y la producción, insuficiente. Se espera

que en los próximos años se siga fortaleciendo la demanda, ya que el campo seguirá siendo un sector al que prioritariamente se continuará financiando.

El mercado de automóviles presenta un ligero cambio en la estructura de preferencia en los dos últimos años. Ese cambio es resultado en parte, del deterioro del poder de compra del consumidor, y además, del acercamiento en los precios entre algunos tipos de automóviles (caso concreto, el de los populares y los compactos).

Los automóviles populares tienen esta penetración en el mercado: 1970, 44.3%; 1971, 50.1%; 1972, 52%; 1973, 53.9% 1974, 54.4%; 1975, 53.9%, y de enero a mayo de 1976, 50.5% (54.5% en 1975).

La venta en unidades, de los populares ha tenido esta trayectoria; 58 900 en 1970; 74 406 (26.3%) en 1971; 85 162 (14.5%) en 1972; 95 891 (12.7%) en 1973; 127 473 (32.8%) en 1974; 124 563 (-2.3%) en 1975, y 47 866 (-9.9%) en enero-mayo de 1976.

La penetración de los compactos ha sido, en el período estudiado, la siguiente: 28.2%, 25.8%, 28.1%, 27.4%, 28.5%, 32.6% y enero-mayo de 1976, 36.4% (32% en enero-mayo de -

1975], Ventas ; 37 431, 38 352 (incremento de 2.5%), ---
 45 991 (19.9%), 48 861 (6.2%), 66 671 (36.5%), 75 259 (12.9%)
 y 1976 (enero-mayo) 34 507 (18.8%), contra 31 149 en el mis-
 mo período de 1975.

Como podrá observarse, los automóviles populares con un predominio absoluto en penetración, han perdido terreno - en los dos últimos años, y al parecer, en 1976 volverá a descender su participación. En cambio, los compactos continúan ganando posición.

La penetración de los estándar se ha movido de éste modo: 8.4%, 6.4%, 4.7%, 4.6%, 4.3%, 2.7%, y 0.9% en 1976 -- (enero-mayo), contra 3.6% en 1975 (enero-mayo). Ventas: -- 11200 en 1970, 9 444 (-15.7%) en 1971, 7 702 (-18.4%) en -- 1972, 8 193 (6.4%) en 1973, 10 159 (24.0%) en 1974, 6317 -- (-37.8%) en 1975; enero-mayo 1976, 874 (-74.8%), enero-mayo- 1975, 3 470 unidades.

Automóviles de lujo; penetración, 1970-1975: 12%, -- 10.6%, 10.3%, 10.4%, 9.3% y 8.1%. Enero-mayo 1976, 10% (ene- ro-mayo 1975, 7.3%). Ventas: 16 000, 15 787 (-1.3%), 16 783- (6.3%), 18 584 (10.7%), 21 697 (16.8%) y 18 624 (-14.2%). -- Enero-mayo 1976, 8477 (19.2%), enero-mayo 1975, 7 110.

Automóviles deportivos. Penetración: 7%, 7.1%, 4.9%, 3.7%, 3.5% y 2.8%. Enero-mayo 1976, 3.2% (enero-mayo 1975 -- 2.7%). Ventas: 9 351, 10 537 (12.7%), 8 040 (-23.7%), 6 572- (-18.3%), 8 223 (25.1%) y 6 345 (-22.8%). Enero-mayo 1976, - 3 001 (13.5%), enero-mayo 1975, 2 643. Todas las estadísti - cas manejadas en este trabajo, tienen como fuente a la Aso - ciación Mexicana de la Industria Automotriz.

Los automóviles estándar, de lujo y deportivos, pre - sentan una constante disminución en su penetración. Los dis - tribuidores, sin embargo, pronostican para los de lujo y de - portivos, un mercado futuro sin cambios bruscos; más bien se inclinan por un mercado hasta cierto punto estático, ya que - el sector de altos ingresos, principal demandante de éste ti - po de vehículos, es un extracto de la población con pocas va - riasiones en cuanto a su universo, pero con ingresos crecien - tes capaces de absorber los aumentos futuros de impuestos y - precios de los combustibles y precios.

Es posible pensar en una reactivación temporal de la demanda de automóviles. Est puede suceder si el consumidor - se adelanta a los resultados a que llegue la Comisión Inter - secretarial de la Industria Automotriz (revisa actualmente - la reglamentación de la industria automotriz); si el consumi - dor se inclina a pensar que uno de éstos resultados puede --

ser la exigencia de un mayor grado de integración y que ello provocará un alza en los costos de producción, y que esto a la vez repercutirá en los precios de los automóviles (podrían surgir compras previsoras).

2. HISTORIA DE FORD DE MEXICO.

Ford Motor Company, que nació como una idea en la mente de Henry Ford al finalizar el siglo pasado, es una de las mayores compañías manufactureras del mundo, en capital, capacidad y personal. La actual compañía fué fundada el 16 de Junio de 1903, en la Ciudad de Detroit, Michigan con 12 accionistas y un capital total de 28,000 dólares.

Ahora Ford le da empleo a casi 325 000 personas en sus actividades en los Estados Unidos y en subsidiarias situadas en otros 37 países del mundo.

La Compañía ha fabricado más de 50 millones de automóviles Ford, Lincoln, Mercury, Edsel y Continental, así como camiones y tractores Fordson.

Ford Motor Company, dió al mundo el primer automóvil a precio bajo, el fabuloso Modelo T, ensamblado por primera vez en Octubre de 1908. Después, en 1913, Henry Ford introdujo la primera línea de ensamble móvil que creó la producción en masa, y un año más tarde, Henry Ford conmovió al mundo industrial anunciando un salario mínimo de 5 dólares diarios por ocho horas de trabajo. Anteriormente, el salario era de 2.34 dólares por jornada de nueve horas.

En 1919, Henry Ford y su hijo Edsel, adquirieron control absoluto de la Compañía, pagando 105,500,000 dólares en efectivo.

A través de los años, Ford ha marcado el camino en un sin número de innovaciones en la transportación, desde que el Modelo T cambió el concepto de lo que debía ser el automóvil. Del Modelo T se fabricaron y vendieron más de quince millones de unidades. Actualmente la Compañía tiene en los Estados Unidos aproximadamente 8,800 concesionarios que venden productos fabricados en 28 plantas de manufactura y 18 de ensamble. Además, diseminados por todo el país, hay 22 almacenes de partes y accesorios. Ford Motor Company produce las partes principales para la manufactura y ensamble de sus vehículos y el resto, lo compra a casi 7,000 proveedores.

Fuera de los Estados Unidos, Ford Motor Company produce una línea canadiense de productos (Monarch), una alemana (Taunus) y una británica (Anglia, Consul, Zephyr, Zodiac, camiones Thames y tractores Fordson). Además de las Plantas en Estados Unidos, la Compañía cuenta a la fecha con 21 plantas de manufactura en diversos países como Inglaterra, Alemania, Canadá, Australia, Brasil, México y Argentina y 20 plantas de ensamble y de ventas, cubriendo un total de 37 países.

Fue en 1925 cuando Ford Motor Company enfocando sus metas a una expansión y apertura de nuevos mercados estableció su planta de ensamble en la Ciudad de México. Aquellas actividades iniciales se desarrollaron en una bodega rentada en el barrio de San Lázaro.

Allí se ensambló por primera vez en México el Modelo T, con un total de 295 empleados y obreros.

Fue la primera Planta Armadora que funcionó en México, y hoy, con 45 años de existencia aporta la eficiencia y productividad que vienen de su larga experiencia y tradición. En vista de la expansión del mercado y la estabilidad económica del País, Henry Ford autorizó la adquisición de terrenos especiales para construir una planta en toda forma, lo cual ocurrió en 1932. Entonces se compró el terreno situado en la Calzada de Guadalupe y la Avenida Henry Ford, sobre la cual se edificó la planta donde hoy día Ford de México le da empleo a aproximadamente 2,200 personas produciendo una variedad de modelos que seguramente no soñaron en llegar a producir quienes ensamblaron el Modelo T, allá por 1925.

La Planta de Ensamble se inauguró oficialmente el 14 de Septiembre de 1932, siendo en aquel entonces el Gerente General Don Adrian Lajous, quien había ocupado ese puesto desde el inicio de las operaciones.

En aquella época el público de México se preguntaba que razón había para hacer una inversión tan fuerte en una nueva Planta, cuando la de San Lázaro bastaba para cubrir las necesidades de la época. Se decía que dada la limitación en la capacidad adquisitiva del pueblo mexicano en el ramo de automóviles, la grandiosa erogación y el esfuerzo de Ford no se justificaban. Sin embargo, esto no era la realidad. La construcción en México de la Planta de Ensamble, se debió esencialmente a la visión de Henry Ford, quien no pensó en resultados inmediatos, sino que tuvo la mira de que la planta pudiera armar hasta 100 unidades diarias, cuando hubiese necesidad de llegar a ese volumen de producción.

El tiempo llegó a darle la razón pues desde comienzos de 1959 hasta la actualidad la Ford de México produce más de 100 unidades diarias.

Varias son las ampliaciones que ha tenido la planta desde 1932, debido especialmente a las necesidades de aumentar las líneas de producción (pues cada día son más las operaciones de montaje que se ejecutan), las oficinas y otros departamentos. La primera de ellas ocurrió entre 1949 y 1950 viniendo después una de mayores proporciones en 1952, durante la cual se ampliaron y mejoraron las Oficinas y Bodegas de Refacciones y Accesorios, el Garage de Vehículos de la

Compañía, la Escuela de Servicio y el área aduanal de recepción de materiales.

Con todo y que dicha ampliación se creyó que sería suficiente para una década, hubo necesidad de volver a ampliar las instalaciones por el incremento y progreso de la Compañía, entre 1958 y 1959 se construyó un nuevo edificio para Refacciones y Accesorios y el Departamento de Servicio, en la parte oriente de la Planta.

Partiendo de un diseño hecho por técnicos mexicanos, Ford comenzó a fabricar para exportación, herramienta especial para el montaje de carrocerías. El crecimiento de esta actividad obligó a la instalación de una Planta especial para el montaje de carrocerías. El crecimiento de esta actividad obligó a la instalación de una Planta especial ubicada en Tlalnepantla, Edo. de México y que da empleo a más de 780 personas.

Herramientas especiales para montaje que lleva orgulloosamente el emblema de "Hecho en México" se usa en Plantas Ford, en Sud-Africa, Argentina, Malasia, Gran Bretaña y Turquía.

Los decretos del Gobierno Mexicano para manufacturar

en el país un alto porcentaje de nuestros automóviles y camiones fueron acogidos con entusiasmo, antes de ninguna otra Compañía, por Ford.

Esto ocasionó la construcción de dos nuevas Plantas, la de Fundición y la de Ensamble de Motores, en donde colaboran más de 1660 personas produciendo motores de 8 cilindros, íntegramente fabricados en México por Ford y sus proveedores nacionales.

Ford de México ha mantenido siempre una participación activa en labores de la comunidad, auspiciando eventos tales como el Concurso Ford de Artes Manuales, en el que se premia a la artesanía y la habilidad de artífices de los estudiantes de México; auspicia la participación de su personal en clubes y organizaciones cívicas no lucrativas; y muchas otras acciones que buscan llenar el papel que una empresa debe tener en el desarrollo económico del país.

Los sueldos y prestaciones son los más liberales en la industria mexicana, pues Ford de México sigue el lineamiento general de Ford Motor Company, de mantenerse el frente en el aspecto de relaciones laborales y humanas. Las prestaciones cubren desde seguro de vida, plan de pensiones, fondos de ahorro, bonificaciones, por puntualidad y otras.

Ford Motor de México tiene una extensa red de concesionarios en todo el país, que son verdaderos "socios en el progreso" de la Compañía. A través de esta gran cadena de distribución, se hacen llegar al público los automóviles y los camiones Ford y los tractores Fordson, así como las refacciones necesarias para garantizar un servicio efectivo.

El almacén de Refacciones y Accesorios mantiene más de 34,000 artículos diferentes en existencia, desde tornillos pequeñísimos hasta motores de alto caballaje. Sus sistemas modernos y funcionales han hecho que en muchas compañías Ford de otros países, se hayan adaptado los métodos de trabajo y control que aquí existen. Los embarques de refacciones y accesorios se surten con extensa rapidez.

Los Concesionarios Ford en el país, requieren con frecuencia, para servir eficientemente al público, el envío urgente de piezas, lo cual se tramita en un máximo de tiempo de 24 horas para lugares fuera del Distrito Federal y hasta de unos minutos en las Concesionarias de la Ciudad de México. Diariamente este Almacén embarca aproximadamente 15,000 kilos de partes y accesorios a todos los rincones de México.

Ningún producto tendrá la aceptación que se espera, a menos que exista una organización de servicio para atender

las necesidades del consumidor. Por eso, Ford de México presta un especial interés en el servicio del cliente. Cualquier queja se atiende rápidamente y se busca remediar y prevenir simultáneamente. Personal viajero recorre incansablemente el país, de norte a sur y de este a oeste, visitando los talleres de servicio de nuestros concesionarios, para ayudarlos a resolver sus problemas y sobre todo para evitar que los tengan. Todo este trabajo se complementa mediante un intenso entrenamiento del personal de las concesionarias, en la Escuela de Servicio y el Instituto Ford de Mercadotecnia, a los que asisten cientos de personas todo el año, para aprender cómo darle al cliente el mejor servicio posible.

El ensamble de un automóvil requiere no solamente -- acero y hule, sino además melaza, palo de cabra, cera de abejas y manteca. (Todos estos ingredientes entran en la fabricación de cristal de seguridad, telas, aislantes y pinturas) Ford de México comparte la responsabilidad de fabricar un coche de calidad, con más de 1000 empresas proveedoras en el país, pequeñas y grandes.

La Compañía trabaja muy de cerca con todas ellas, -- proporcionando ayuda técnica, tratando de resolver problemas de producción y hallando formas mejores de producir sus productos, para asegurarnos que el usuario de nuestros vehícu -

los cuente con los medios necesarios para el buen funcionamiento y conservación de su automóvil o camión. Esto sólo puede lograrse mediante una extensa red de Concesionarios.

Por eso, Ford de México sostiene y supervisa la mejor y más amplia organización de Concesionarios en la República. Nuestros Concesionarios protegen los productos que ellos mismos venden, de la siguiente manera:

Hacen efectiva en cualquier parte nuestra póliza de garantía para automóviles nuevos.

Ponen al alcance del consumidor, en todo momento, un extenso surtido de refacciones y accesorios.

Proporcionan servicio especializado en talleres modernos y bien equipados, a cargo de mecánicos debidamente entrenados.

Además, nuestros Concesionarios proporcionan otros servicios, tales como: atención personal, financiamiento y recibo del vehículo usado a cuenta del nuevo, al mejor precio.

El laboratorio de Control de Calidad, suministra todos los servicios de laboratorio que la Compañía necesita y

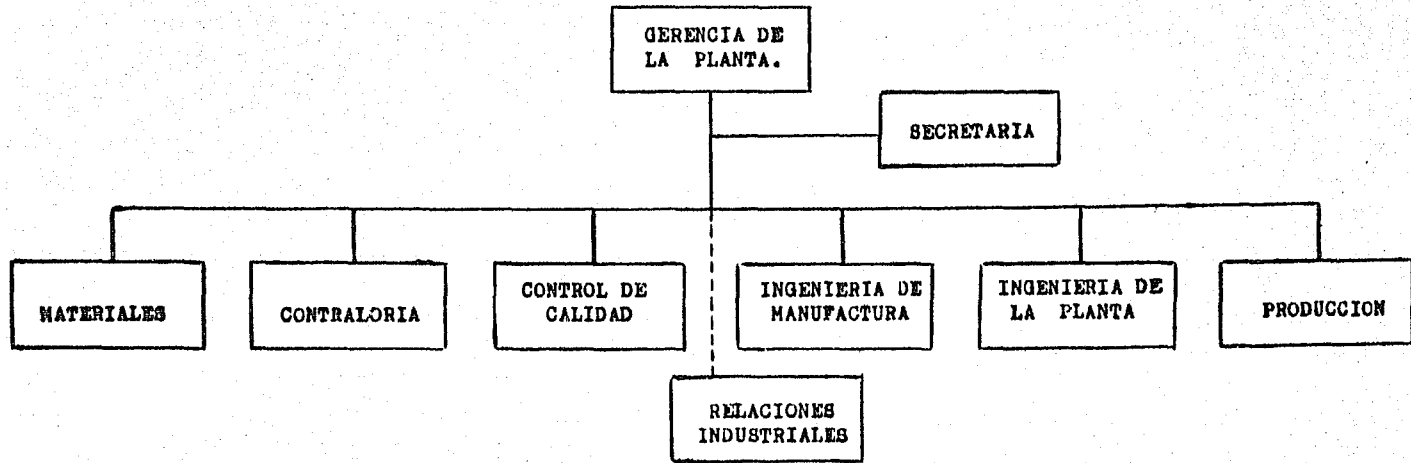
de acuerdo con el programa de inspección de calidad a proveedores puede, a solicitud del proveedor, suministrar servicios similares a éste, basado en un pago que represente únicamente el material y tiempo requeridos.

Los diferentes laboratorios de Ford están preparados para llevar a cabo las inspecciones de acuerdo con las especificaciones Ford.

El personal con que cuenta para el manejo de dichos equipos es de 23 personas y cada una de ellos es un graduado en su profesión.

Este es el panorama que hasta la fecha existe de Ford de México, el cual esperamos sea más amplio todavía en el futuro.

PLANTA DE
ENSAMBLE DE AUTOS



3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A. INTRODUCCION

El objetivo primordial que nos impulsa a elaborar este trabajo, es con el fin de saber que tipo de motivación tienen los obreros en la industria automotriz, y la repercusión que tiene en la productividad. Por lo que queremos que este trabajo tenga, únicamente, un carácter informativo para dicha industria. Por lo cual nos hemos propuesto analizar en base a una metodología, los siguientes postulados:

B. POSTULADOS

- a) En la medida que el trabajo contribuye al autodesarrollo del obrero, éste es más productivo.
- b) A mayor motivación, mayor productividad.
- c) Remuneración económica adecuada,
- d) La calificación de méritos como factor motivante,
- e) La importancia de la comunicación en la organización de la industria automotriz.

f) El reconocimiento del obrero como persona.

g) La capacitación y desarrollo para incrementar las contribuciones y recompensas personales.

C. ACCIONES

Todo individuo debe ser tratado como ser humano, ya sea éste; patrón, jefe, empleado u obrero para que se sienta como una parte integrante de la industria, alcanzando de este modo los objetivos, tanto de la industria, como personales.

D. METODOLOGIA DEL TRABAJO

a) Revisión Bibliográfica

Para elaborar nuestro trabajo, se consultaron varios libros, y se tomaron como base aquellos que se apegaron más a nuestro objetivo, que es, la motivación al obrero.

b) A través de los libros previamente seleccionados se elaboró un índice que fue la base para la realización del trabajo. Resaltando el estudio de los siguientes temas: teorías motivacionales, administra-

ción enfocada al hombre, relación entre obreros y dirección, calificación de méritos, comunicación, y los factores motivacionales en la industria que son factores económicos, ambientales y sociales.

c) Determinación del universo

Los datos para la determinación del universo fueron proporcionados por la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

d) Establecimiento de la muestra

Se hará en base a Ford Motor Company

Para determinar el tamaño de la muestra dentro de una población, podemos considerar, que existen dos tipos de muestras; muestreo con reemplazamiento, y muestreo sin reemplazamiento, para el estudio que se está llevando a cabo, es mejor determinar el tamaño de la muestra, considerándolo sin reemplazamiento. Para lo cual decimos lo siguiente:

1. Población: 1, 2, 3, 4,, 1 200
2. Hallamos la media de la población

$$U = \frac{1 + 2 + 3 + 4 + \dots + 1\ 200}{1200}$$

3. Hallamos la desviación típica de la población:

$$T^2 = \frac{(X - \bar{X})^2}{N}$$

O sea, supongamos que obtuvimos una media de 6, decimos:

$$\frac{(1 - 6)^2 + (2 - 6)^2 + \dots + (1\ 200 - 6)^2}{1200}$$

4. Aquí viene el punto más importante que consiste en considerar el tamaño de la muestra en este caso particular.

El tamaño de la muestra podrá ser partiendo de dos elementos hasta 1 200, lo que nos dirá, cuántas muestras podemos obtener, para lo que aplicamos una serie de combinaciones.

1 200 (2)

$$\frac{N \cdot 1}{r \cdot 1 \cdot (N - r) \cdot 1}$$

Recuérdese que estamos trabajando con muestras - sin reemplazamiento.

5. Obtenidas todas las posibles muestras, ya sea de dos elementos, tres elementos o 1 200 elementos, el siguiente paso será poder obtener las medias muestrales, para lo cual, se procede como hemos obtenido la media de la población.

$$\frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{N}$$

6. Obtenida la media de la distribución muestral, - nuestro siguiente paso será obtener la media de la distribución muestral de medias. Para lo que procedemos como sigue:

UX = La suma de todas las medias muestrales entre el número de muestras que se están considerando, ya sea, tomando 2, 3, o 1 200 - elementos.

7. El siguiente paso consiste en obtener la varian-za, o sea, el error típico para lo que $\frac{T_2}{\bar{X}}$.

Que se obtiene restando el valor de la media de-

la distribución muestral de medias, de las medias muestrales, elevado al cuadrado y sumando todos los resultados y dividido entre el número de muestras, a éste resultado le sacamos raíz cuadrada.

8. Obtenido ésto, podemos considerar las muestras que se obtengan, los errores mínimos y de ésta forma sabremos el número de cuestionarios, que serán representativos de 1 200

Para determinar la muestra correcta de una población de 1 200 personas, procedemos a obtener varias muestras formadas por 120, 180 y 60 personas, determinando en cada una de estas, la media aritmética, y el error estándar o error típico de la muestra. y que de acuerdo con los resultados obtenidos, consideramos que la muestra que sería más representativa del universo sería de 120 personas, siendo su promedio de 60.5% y la desviación estándar será de 12%, observamos que en las muestras tomadas el promedio era mayor, y el error típico, era más o menos similar al resultado obtenido con la muestra antes mencionada.

Consideramos, además, que a medida que la muestra aumentaba, el promedio y el error típico disminuía

con respecto a 120 hasta llegar a cero de error, -
y a medida que disminuía el promedio, el error en la
muestra aumentaba hasta tener un 100% factible de -
error.

e) Elaboración del diseño de la prueba

El cuestionario se elaboró por medio de preguntas di
rigidas y cerradas al obrero.

El formato del cuestionario es el siguiente:

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

NOMBRE _____

PUESTO _____

ANTIGUEDAD _____

1. ¿Se siente usted a gusto con el trabajo que desempeña -
dentro de su empresa?

SI ()

NO ()

2. ¿Cómo considera sus relaciones de trabajo con sus compa
ñeros?

BUENAS ()

MALAS ()

REGULARES ()

3. ¿Piensa que su colaboración para con la empresa es importante?

SI ()

NO ()

4. ¿Siente que la colaboración que presta a la empresa se le reconoce?

SI ()

NO ()

5. ¿Piensa usted que la empresa lo estimula para mejorar su productividad?

SI ()

NO ()

6. ¿Qué tipos de estímulos?

() Bonificaciones

() Reconocimiento público

() Premios

() Otros _____

7. ¿Qué tipo de comunicaciones existen en la empresa?

() Boletines

() Circulares

() Sugerencias y quejas

() Otros _____

8. ¿Siente que la comunicación que tiene con sus superiores es efectiva?

SI ()

NO ()

9. ¿Al presentar usted, una sugerencia o queja le es atendida?

SI ()

NO ()

10. ¿Por medio de las políticas de promociones o ascensos, se siente usted impulsado a alcanzar un puesto superior?
- SI () NO ()
11. ¿Existe un programa de capacitación y desarrollo?
- SI () NO ()
12. ¿Es adecuado?
- SI () NO ()
13. ¿Qué prestaciones económicas le otorga la empresa?
- () Vacaciones () Servicio Médico
() Préstamos personales () Seguros
() Becas () Pensiones
() Jubilación () Otros _____
14. ¿Qué prestaciones sociales existen dentro de la empresa?
- () Deportivas
() Artísticas
() Socioculturales
() Otros _____
15. ¿Al hacer uso de éstas prestaciones sociales, mejoran sus relaciones de trabajo?
- SI () NO ()
16. ¿Existen programas de seguridad e higiene para evitar accidentes de trabajo?
- SI () NO ()
17. ¿Cómo considera el medio ambiente físico de la empresa?

	INSATISFACTORIO	SATISFACTORIO	MJY SATISFACTORIO	OPTIMO
RUIDO				
HUMEDAD				
CALOR				
VENTILACION				
LUZ				
LIMPIEZA				

ENTREVISTO _____

FECHA _____

f) Levantamiento de encuestas

La encuesta se realizará en la Ford Motor Company; - porque creemos que es una de las más fuertes que hay - en México.

Los cuestionarios se aplicarán a los obreros de acuer - do con la muestra previamente establecida; los obre - ros que se entrevistarán tienen diferentes funciones - o puestos dentro de la industria; estas funciones o - puestos son los siguientes: mozos de cocina, mecáni - cos, plomeros, lubricadores, surtidores, coordinado - res de materiales, contadores cíclicos, entregadores, tractoristas, hojalateros, choferes, operadores, pin - tores, etc.

g) Tabulación de datos obtenidos

La tabulación de los datos recolectados, se hizo en - base a porcentajes que correspondieron a cada pregun - ta, dejando para el final del capítulo las conclusio - nes, considerando ésto mejor, porque ya vistas las - respuestas a cada pregunta, tendremos una idea clara - de lo que se está tratando de explicar.

Pasemos pues a ver los resultados de las preguntas -

del cuestionario.

1. ¿ Se siente usted a gusto con el trabajo que desempeña -
dentro de su empresa?

SI 96.5%

NO 3.5%

2. ¿Cómo considera sus relaciones de trabajo con sus compa -
ñeros?

BUENAS 90.9%

MALAS 0%

REGULARES 9.1%

3. ¿Piensa que su colaboración para con la empresa es impor -
tante?

SI 97.7%

NO 2.3%

4. ¿Siente que la colaboración que presta a la empresa se le
reconoce?

SI 94.3%

NO 5.7%

5. ¿Piensa usted que la empresa lo estimula para mejorar su
productividad?

SI 93.1%

NO 6.9%

6. ¿Qué tipo de estímulos?

Bonificaciones 62%

Reconocimiento público 11%

Premios 16%

Otros 6%

7. ¿Qué tipo de comunicaciones existen en la empresa?

Boletines 45%

Circulares 32%

Sugerencias 11%

Otros 8%

8. ¿Siente que la comunicación que tiene con sus superiores es efectiva?

SI 95.4%

NO 4.6%

9. ¿Al presentar usted, una sugerencia o queja le es atendida?

SI 98.8%

NO 1.2%

10. ¿Por medio de las políticas de promociones o ascensos, se siente usted impulsado a alcanzar un puesto superior?

SI 75.0%

NO 25.0%

11. ¿Existe un programa de capacitación y desarrollo?

SI 79.5%

NO 20.5%

12. ¿Es adecuado?

SI 67.0%

NO 33.0%

13. ¿Qué prestaciones económicas le otorga la empresa?

Vacaciones 20%

Préstamos personales 15%

Becas 17%

Jubilación 6%

Servicio Médico 20%

Seguros 16%

Pensiones 3%

Otros 2%

14. ¿Qué prestaciones sociales existen dentro de la empresa?

Deportivas 65%

Artísticas 14%

Socioculturales 20%

Otros 1%

15. ¿Al hacer uso de estas prestaciones sociales, mejoran sus relaciones de trabajo?

SI 92.0% NO 8.0%

16. ¿Existen programas de seguridad e higiene para evitar accidentes de trabajo?

SI 100% NO 0%

17. ¿Cómo considera al medio ambiente físico de la empresa?

Insatisfactorio 16%

Satisfactorio 55%

Muy satisfactorio 12%

Optimo 13%

h) Análisis de los datos obtenidos

Una vez tabuladas las preguntas, procederemos a analizarlas mencionando el objetivo que tiene cada pregunta, así como el resultado que se obtuvo:

La pregunta número 1, se hizo con el objeto de conocer si el obrero de la industria automotriz se encuentra a gusto trabajando en ella, la encuesta arrojó como resultado, que él 96.5% se encuentra trabajando a gusto en ella, y el 3.5% no.

Lo anterior nos indica que la industria automotriz se

preocupa por mantener condiciones de trabajo, que satisfagan a sus obreros. Este punto se estará confirmando con el análisis de cada una de las preguntas aplicadas.

La pregunta número 2 se relaciona con la número 1, ya que es importante saber si el obrero se encuentra a gusto trabajando en la industria, pero es importante saber como son las relaciones entre obreros.

La respuesta obtenida fue: un 90.9% de los obreros mantiene buenas relaciones con sus compañeros; un 9.1% mantiene relaciones regulares y, no existen malas relaciones de trabajo en la industria automotriz.

La pregunta número 3, tuvo como objeto conocer si el obrero se siente motivado para desarrollar cualquier puesto, con el conocimiento de que está colaborando con la industria y que ésta colaboración es realmente importante.

La respuesta que obtuvimos nos indica que el 97.7% está consciente de que la colaboración que presta a la industria es importante y el 2.3 considera que su colaboración no tiene importancia en la operación de la industria automotriz.

La pregunta número 4 está ligada con el número 3 ya que, un punto básico para que el obrero sienta que su trabajo es importante, es el que la industria reconozca y sepa valorar la actividad de cada uno de los que en ella trabajan.

Confirmando la respuesta obtenida en la pregunta número 3, la respuesta para la pregunta número 4 fue:

El 94.3% de los obreros esta plenamente convencido de que, la labor que realizan les es reconocida ampliamente por la industria, y un 5.7% considera que la industria no les reconoce su labor.

Estas primeras cuatro preguntas nos sirvieron para conocer en una forma general, qué grado de motivación existe en la industria automotriz. Los resultados que obtuvimos nos indican que:

El obrero trabaja a gusto dentro de la industria. Las relaciones de trabajo son bastantes aceptables.

El obrero conoce la importancia de su trabajo. La industria se preocupa por conocer y dar importancia a las funciones de sus obreros.

Las siguientes preguntas que analizaremos, van encaminadas a saber, qué tipos de motivación maneja la industria.

La pregunta número 5, tiene como objetivo conocer si el obrero considera que la industria lo estimula para mejorar su productividad, a fin de obtener un beneficio mutuo.

La respuesta que obtuvimos fue que el 93.1% de los obreros, siente que se le estimula para mejorar su productividad, y el 6.9% nos dice que no es estimulado.

Esta pregunta esta ligada con la número 4 y las respuestas obtenidas en ambas nos confirman que; la industria reconoce la colaboración que le presta cada uno de sus obreros, y además, se preocupa por estimularlos para que éstos mejoren su productividad; lo cual es hecho de forma tal que satisface a los obreros, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Con la pregunta número 6 se deseaba saber de qué manera la industria estimula al personal; para esto se citaron varias alternativas, las cuales son: bonificaciones, reconocimiento público, premios y otros. Arrojo los siguientes resultados:

El 62% de los obreros, consideran que son estimulados con bonificaciones; el 11% con reconocimiento público; el 16% con premios y el 6% con otro tipo de estímulos como pueden ser: reconocimiento individual, felicitaciones por escrito, etc. Estos personajes están tomando en cuenta como un 100% al 93.1% de los obreros que contestaron afirmativamente la pregunta número 5.

La pregunta número 7, se hizo con el fin de saber que tipo de comunicación existe en la industria, y cuáles son los más usuales de acuerdo con las alternativas que citamos, las cuáles son las siguientes: boletines, circulares, sugerencias y quejas y otros; correspondiéndoles a cada uno los siguientes personajes:

Boletines	45%
Circulares	32%
Sugerencias y quejas	11%
Otros	8%

La pregunta número 8, se hizo con el fin de saber si la comunicación entre los obreros y sus superiores es efectiva, ya que, una buena comunicación origina que exista armonía en el desempeño del trabajo logrando con ésto, satisfacer los objetivos, tanto de la empre

sa como personal.

El 95.4% de los obreros considera que si es efectiva la comunicación con sus superiores, y el 4.6% dice que no.

La pregunta número 9, se hizo con el fin de saber si se le da importancia al sistema de sugerencia y quejas, ya que consideramos que a través de éste se detecten posibles anomalías que existan en la industria, dando la oportunidad para tratar de resolverlas antes de que se agraven; además, se motiva al personal, al darse cuenta éste, que la industria está al tanto de lo que le sucede.

El 98.8% del personal considera que si les es atendida la queja o sugerencia que presentan, y el 1.2% dice que no les es atendida.

Esta pregunta está ligada con la número 7, y analizando los resultados obtenidos en ambas preguntas, concluimos que: los obreros afirman que cuando presentan una sugerencia o queja, les es atendida por la industria; sin embargo, y tal como lo indica el resultado de la pregunta número 7, la mayoría de estos no conoce el sistema de sugerencias y quejas como medio de -

comunicación.

La pregunta número 10, se hizo con el objeto de determinar, si los obreros se sienten motivados para alcanzar puestos superiores de acuerdo con las políticas - de ascensos y promociones que la industria tiene establecida; considerando lo anterior tenemos que; la industria debe motivar al personal para que éste se supere, logrando así beneficiar tanto a la empresa como a sí mismo, ya que una persona que se estanque en un puesto determinado, perderá el interés en su trabajo.

El 75.0% del personal considera que sí se siente motivado a alcanzar un puesto superior por medio de las - políticas de promociones y ascensos, y el 25.0 consideró que no se siente motivado.

La pregunta número 11, se hizo con el fin de determinar si existe un programa de capacitación y desarrollo, pues por medio de éste, se impulsa al trabajador, a mejorar técnicamente y desarrollar mejor sus - habilidades y conocimientos, de ésta manera se incrementará y se mejorará la calidad de los productos de la industria.

Es importante hacer notar, que toda industria debe ac

tualizar y mejorar sus programas de capacitación y de desarrollo.

El 79.5% de los obreros, considera que si existe un programa de capacitación y desarrollo, y el 20.5% considera que no existe.

La pregunta número 12, se relaciona con la anterior, ya que si existe un programa de capacitación y desarrollo, es necesario ver si se lleva a cabo en una forma adecuada, así se tendrán trabajadores mejor calificados.

El 67.0% de los obreros, considera que los programas son adecuados, y el 33.0% considera que no. Tomando como 100% el 79.5% de los obreros que contestaron afirmativamente la pregunta anterior.

La pregunta número 13, tiene como objeto saber, qué tipo de prestaciones económicas existen dentro de la industria, para lo cual citamos varias alternativas; los resultados que se obtuvieron, fueron los siguientes:

Vacaciones	20%
Préstamos personales	15%
Becas	17%
Jubilación	6%
Servicio médico	20%
Seguros	16%
Pensiones	3%
Otros	2%

La pregunta número 14, se hizo con el objeto de saber qué tipo de prestaciones sociales existen en la industria; este tipo de prestaciones son importantes, ya que ayudan a mejorar las relaciones con los compañeros de trabajo, por otra parte, disminuye el descontento, la tensión, y colaboran en una mejor forma con la industria. Para ésto se citaron varias alternativas en las cuales se obtuvieron los siguientes porcentajes:

Deportivas	65%
Artísticas	14%
Socioculturales	20%
Otros	1%

La pregunta número 15, está ligada con la anterior y fue hecho con el objeto de conocer la opinión de los-

obreros acerca de sí, al hacer uso de las prestaciones sociales, mejoran sus relaciones de trabajo.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 92.0% de los obreros, considera que si mejoran sus relaciones de trabajo, y el 8.0% consideran que no mejoran sus relaciones.

La pregunta número 16, tiene como objetivo, saber si existen programas de seguridad e higiene dentro de la industria, para evitar accidentes de trabajo, pues esto dará como resultado la seguridad misma del obrero, trabajará con más confianza y la industria tendrá menos pérdidas por accidente de trabajo.

En esta pregunta obtuvimos el 100% de respuestas afirmativas.

La pregunta número 17, se hizo con el fin de conocer como considera el obrero el medio ambiente físico en que trabaja. Para tal se citaron los siguientes factores: ruido, humedad, calor, ventilación, luz y limpieza, factores que consideramos, determinan el medio ambiente físico en la industria; para que el obrero los calificará como: insatisfactorio, satisfactorio, muy satisfactorio y óptimo.

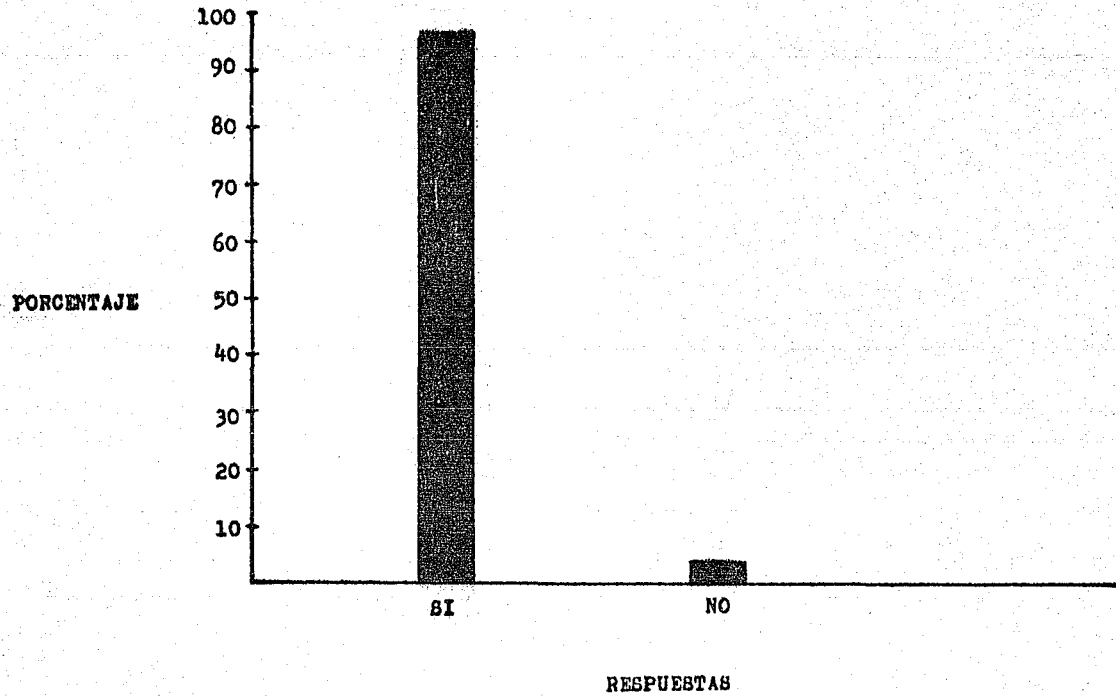
Los resultados obtenidos fueron:

Insatisfactorio	16%
Satisfactorio	55%
Muy satisfactorio	12%
Optimo	13%

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos, elaboramos las siguientes gráficas.

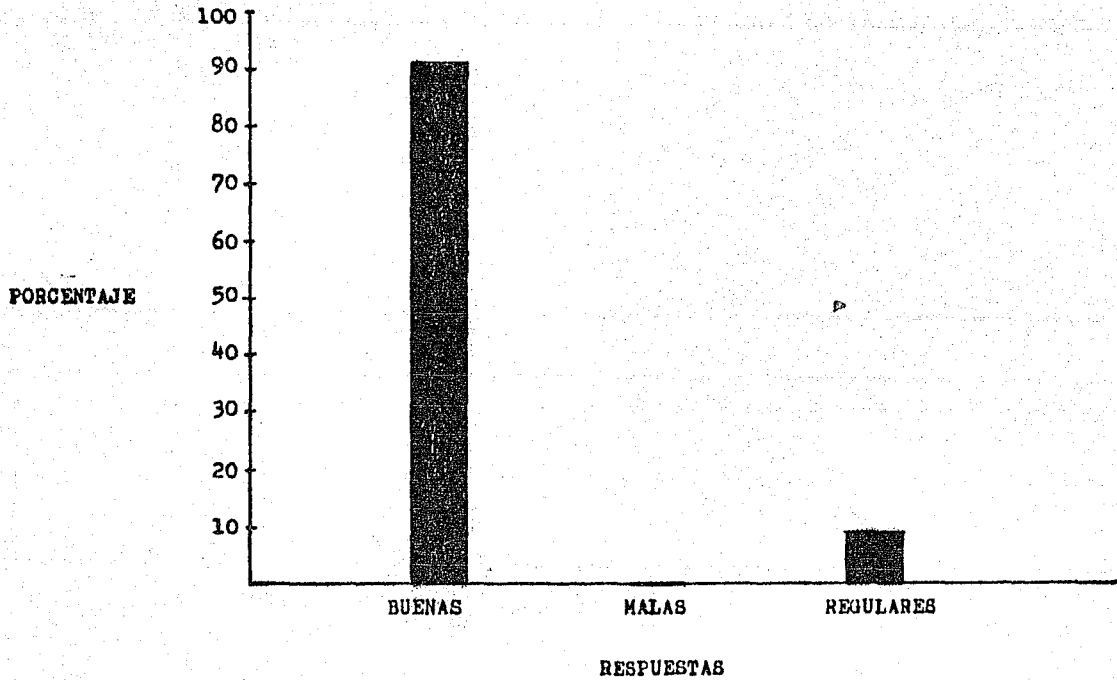
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 1



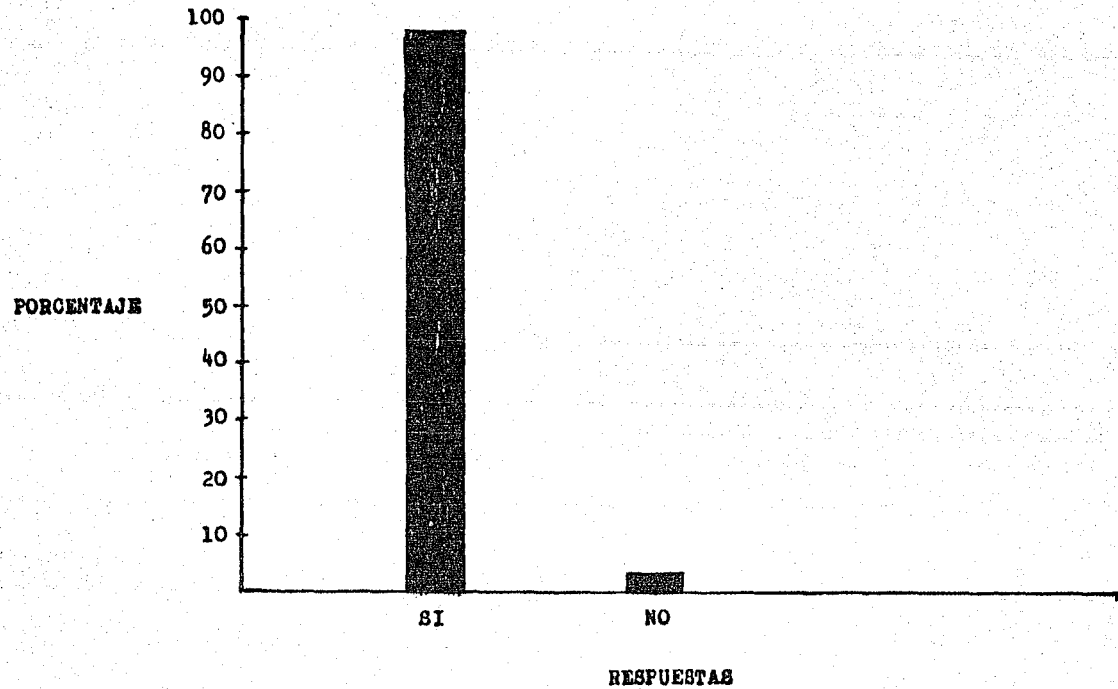
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 2



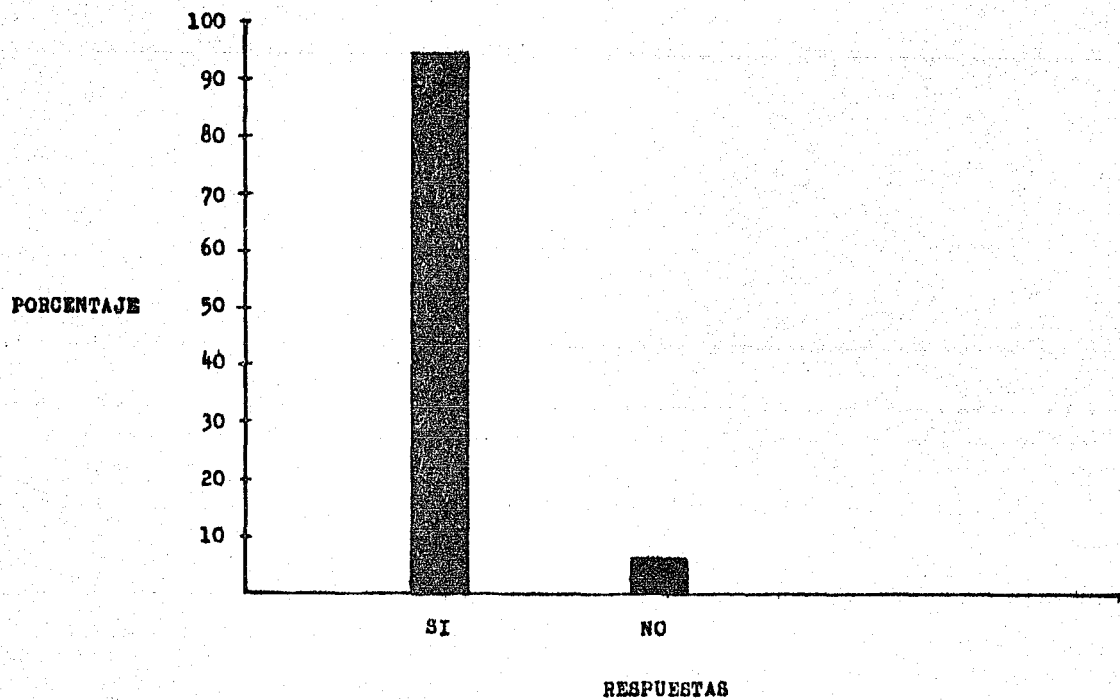
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 3



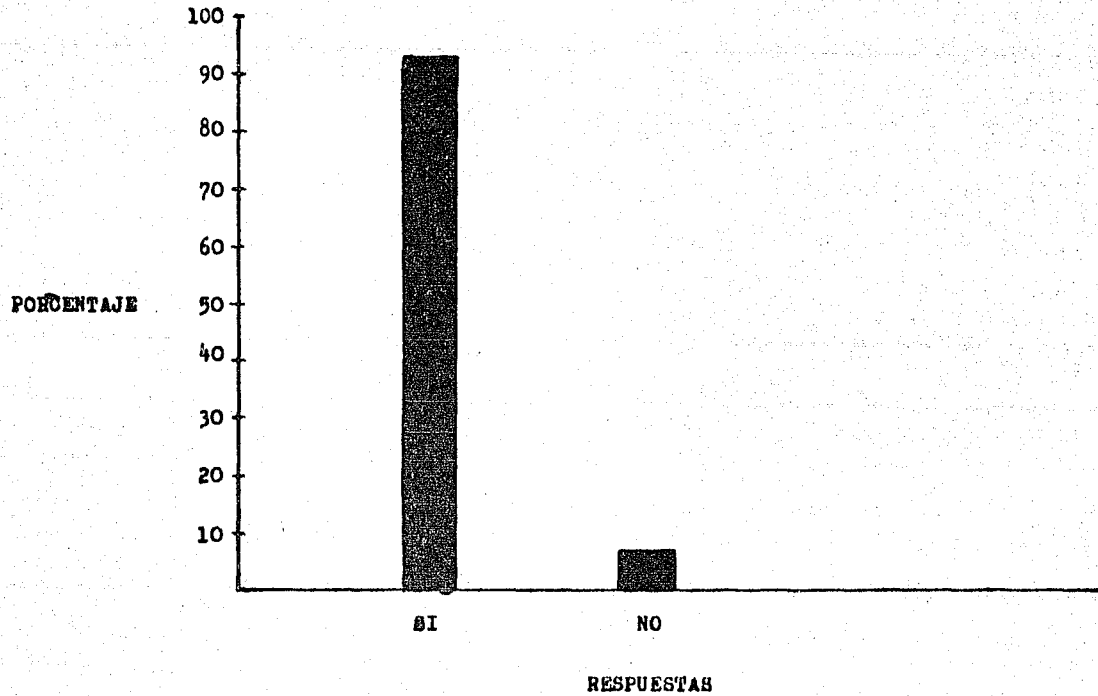
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 4



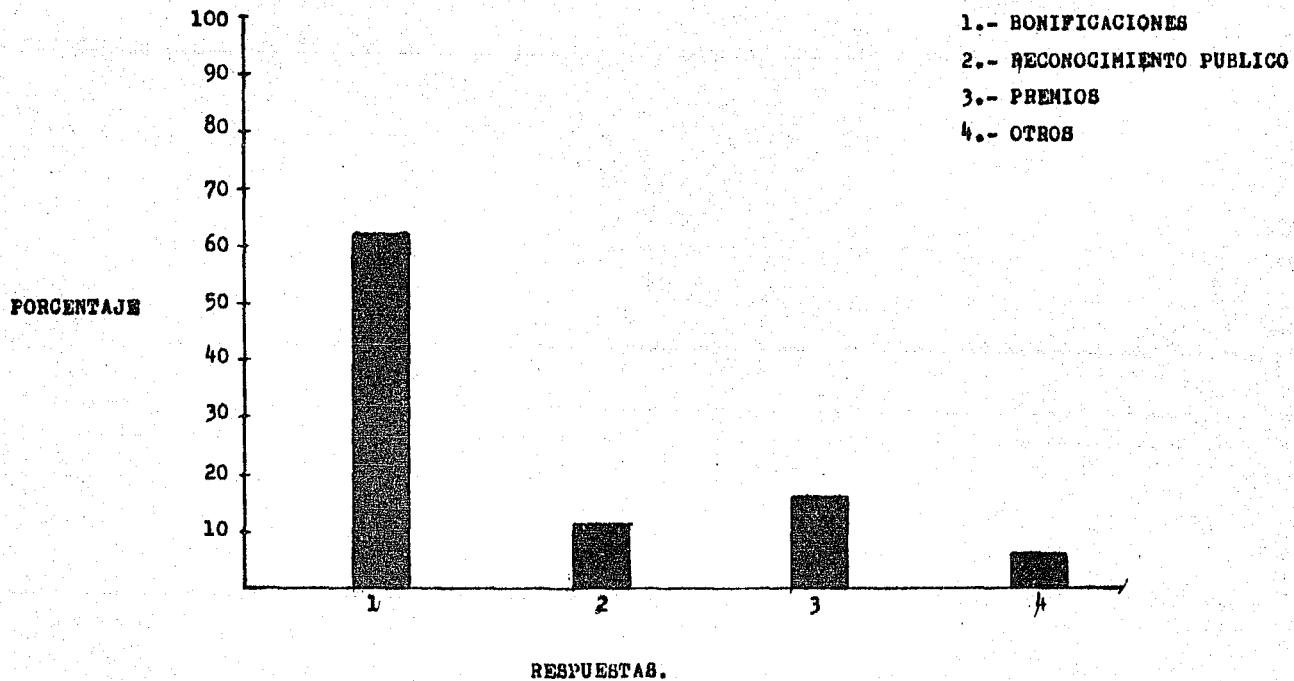
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 5



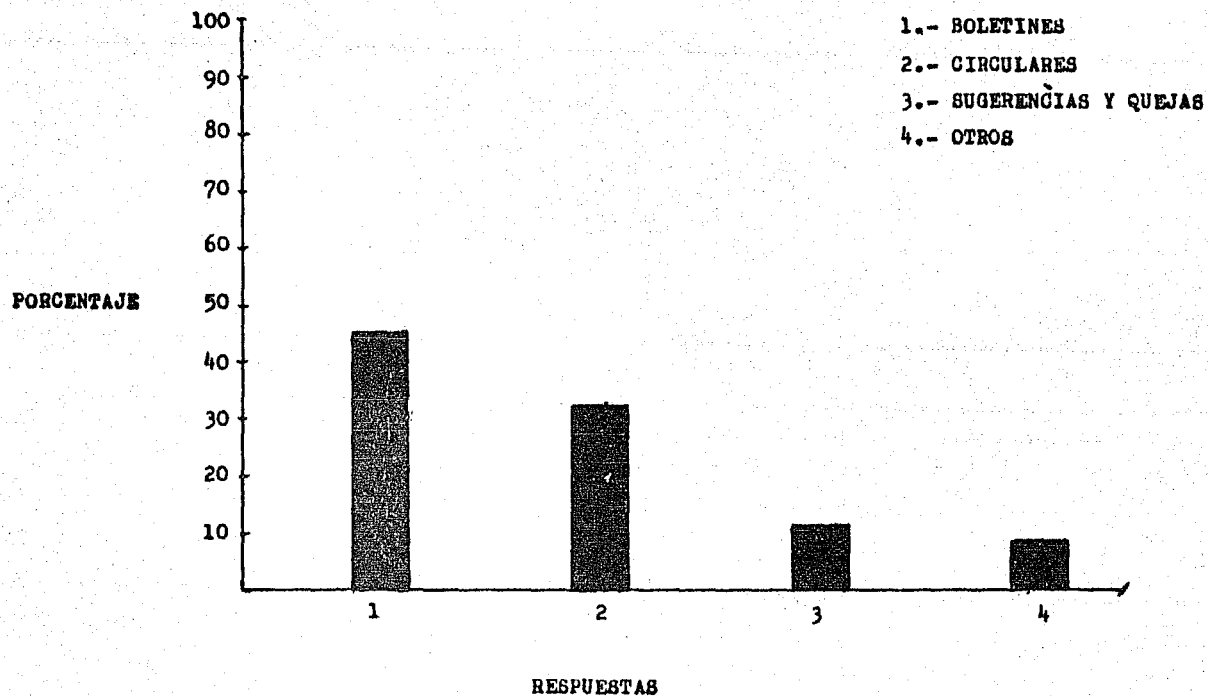
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 6



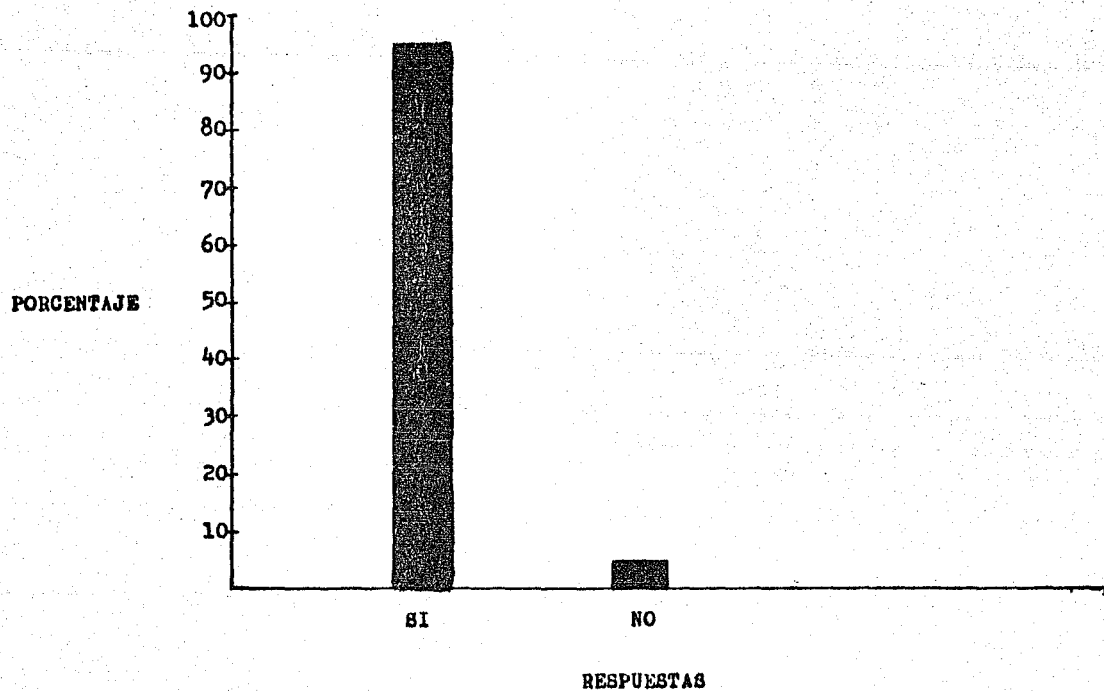
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 7



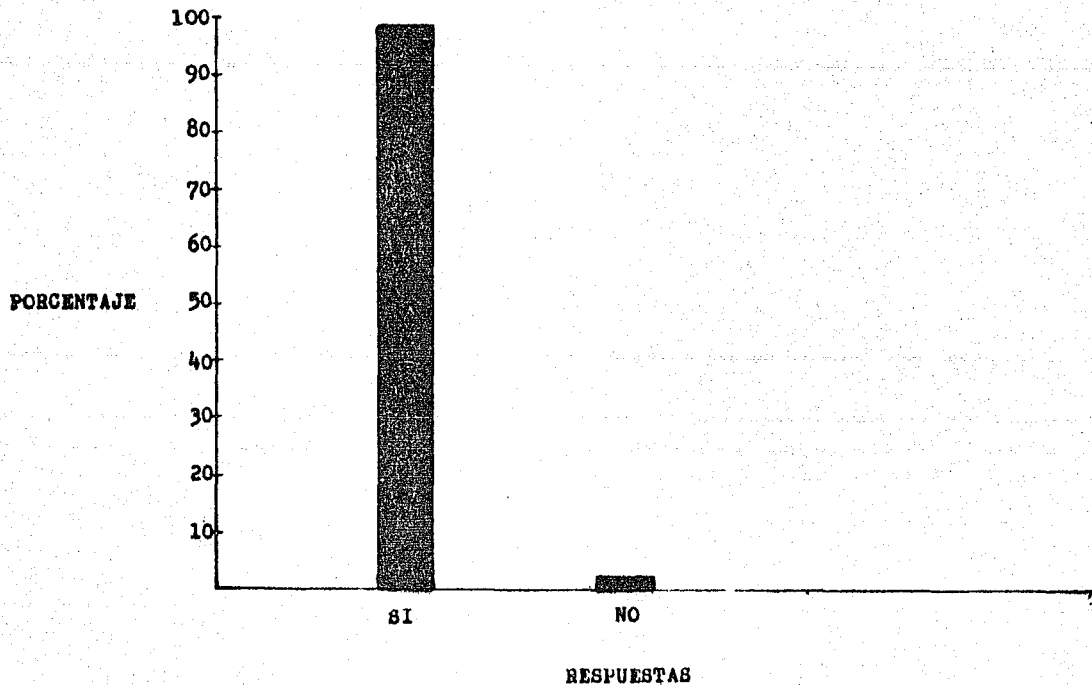
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 8



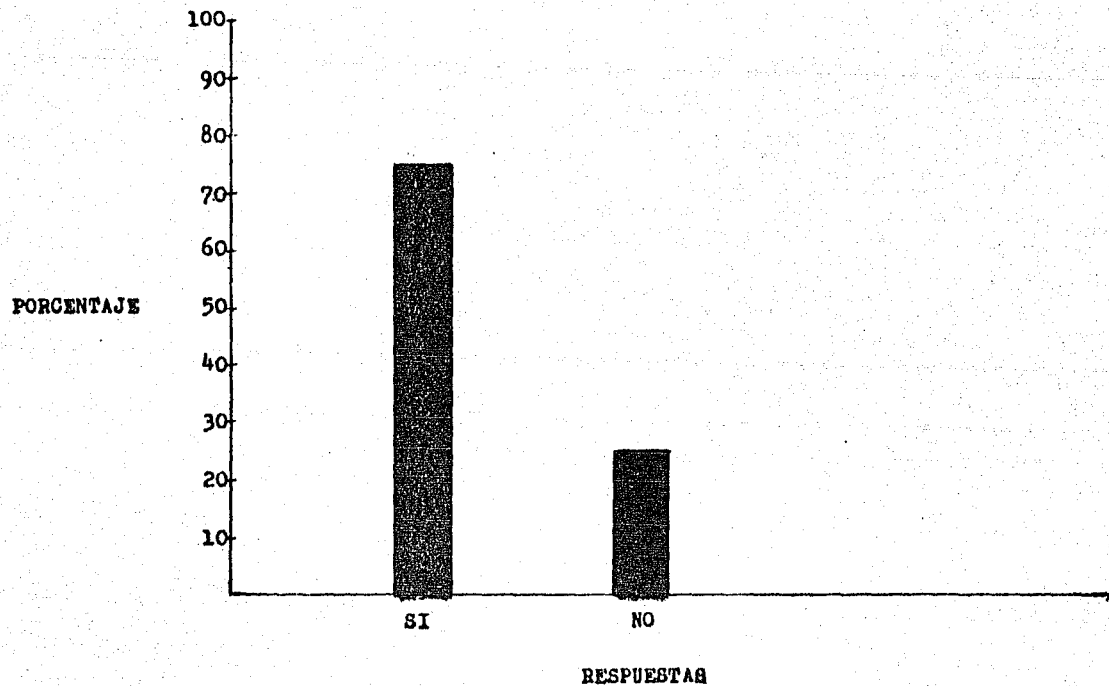
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 9



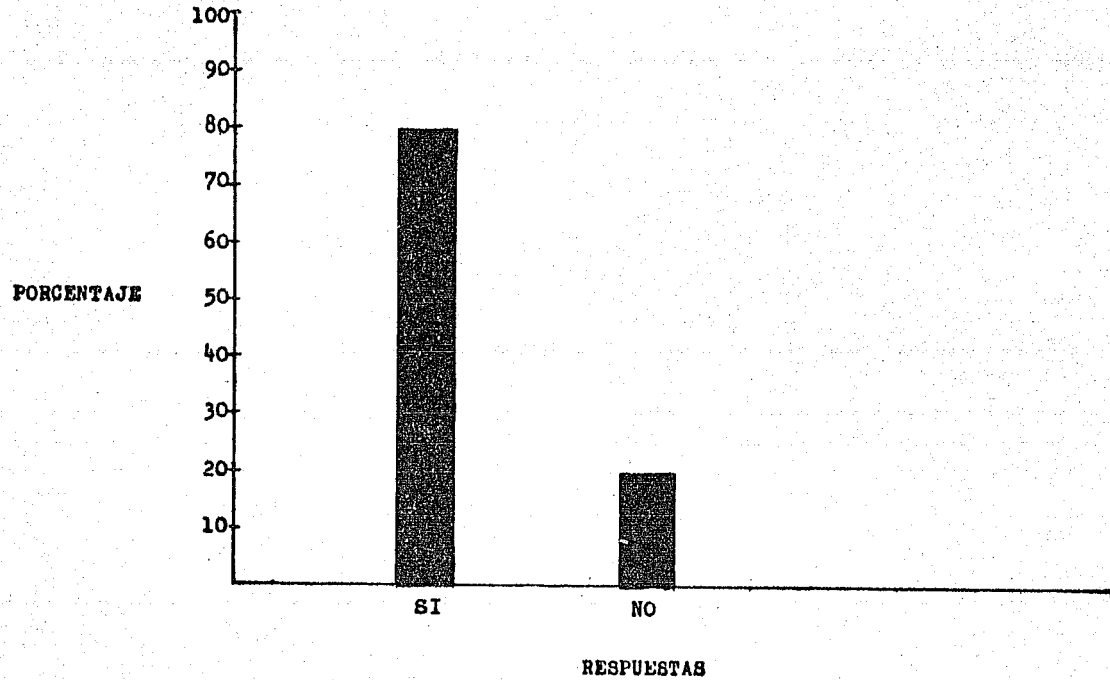
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 10



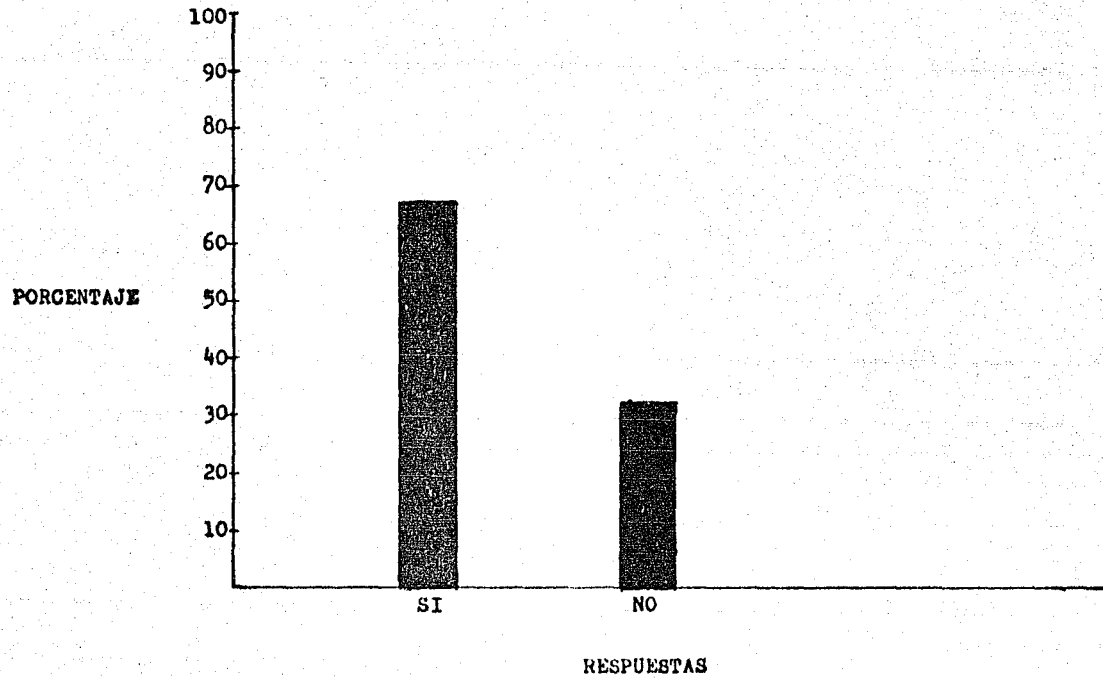
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 11



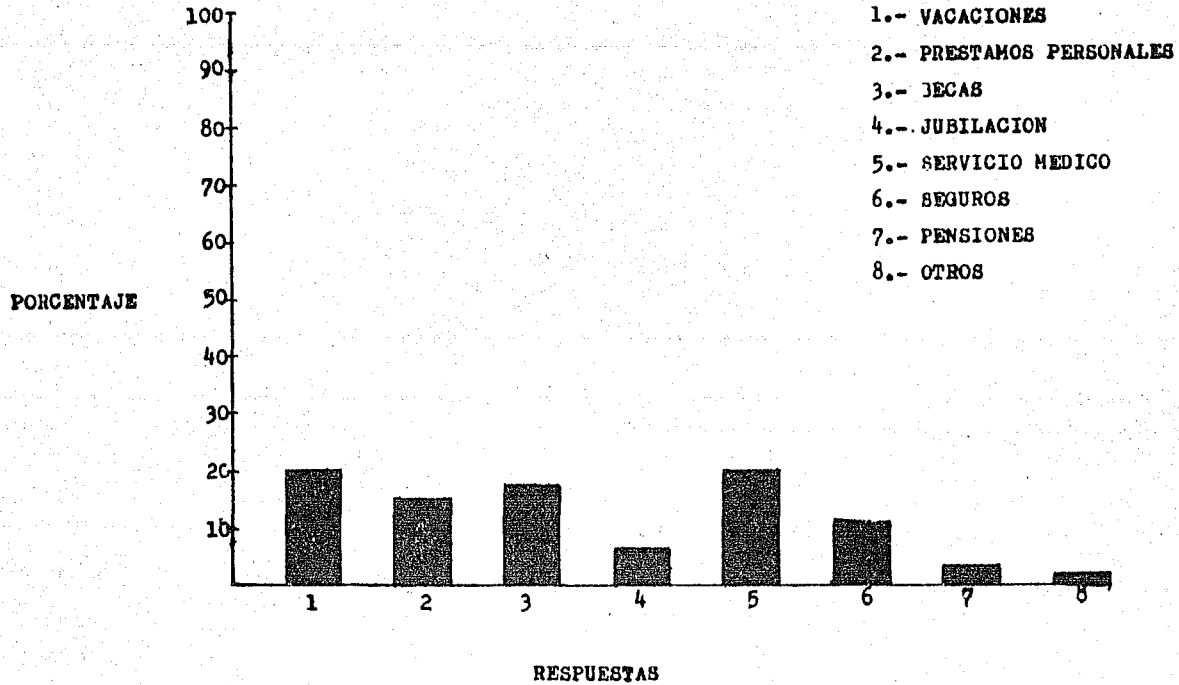
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 12



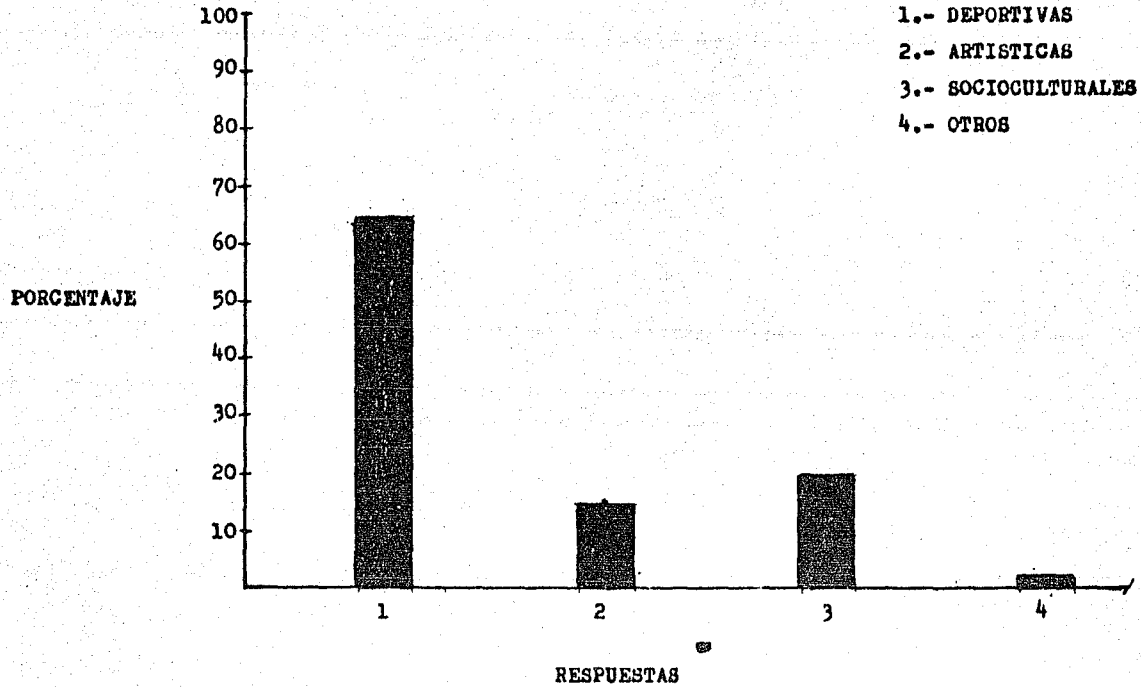
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 13



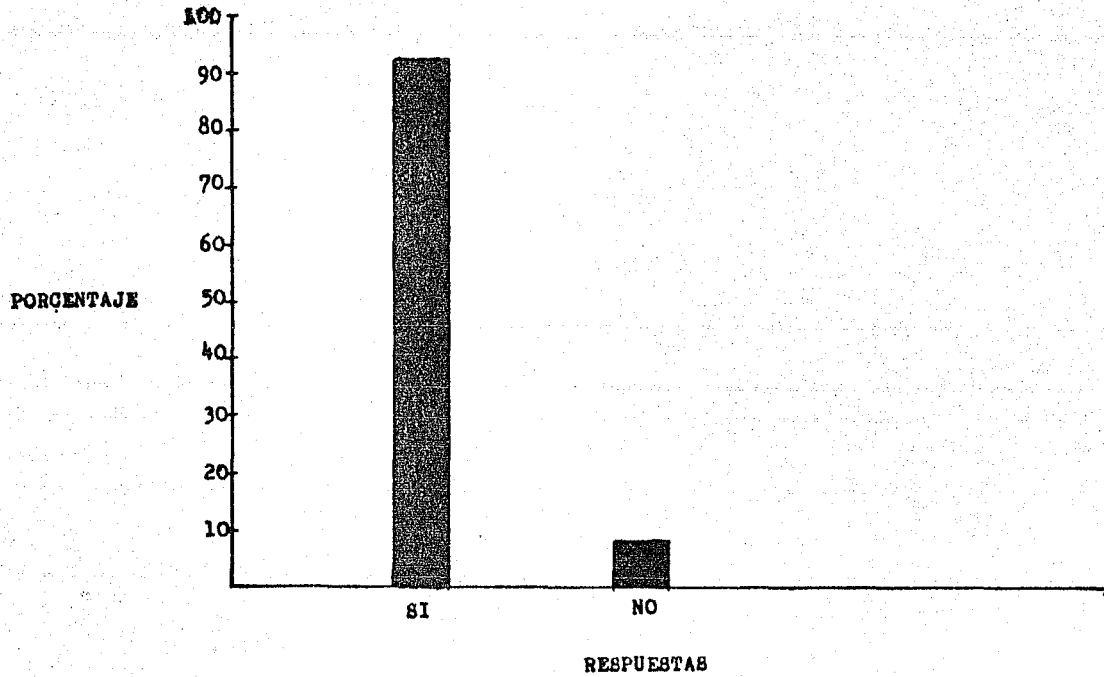
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 14



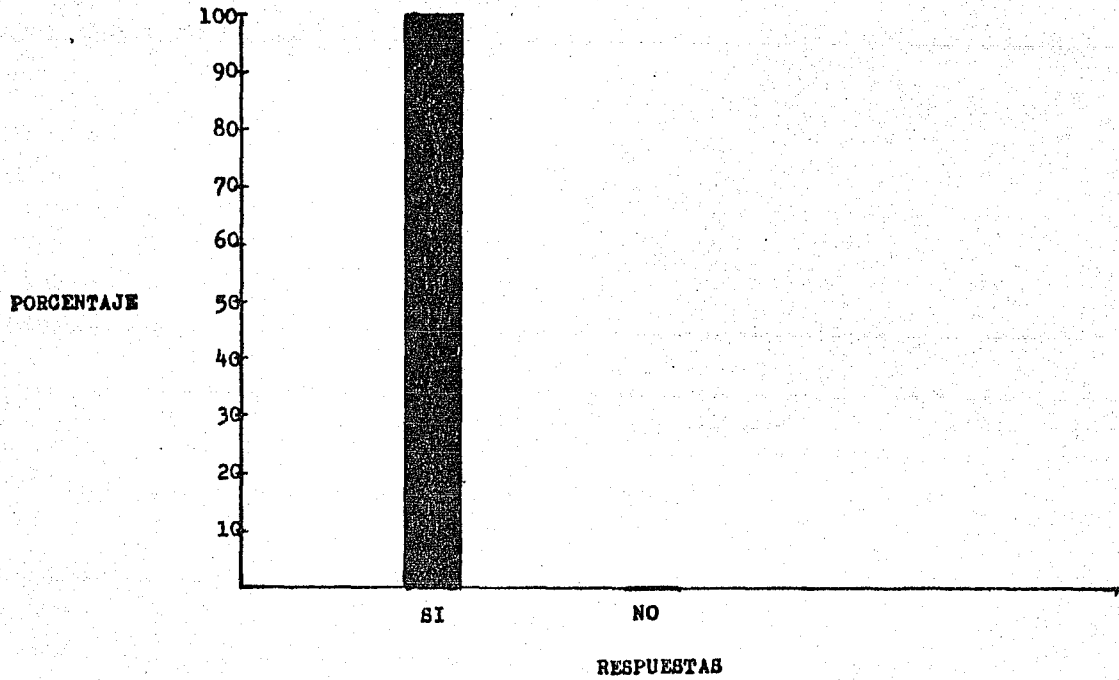
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 15



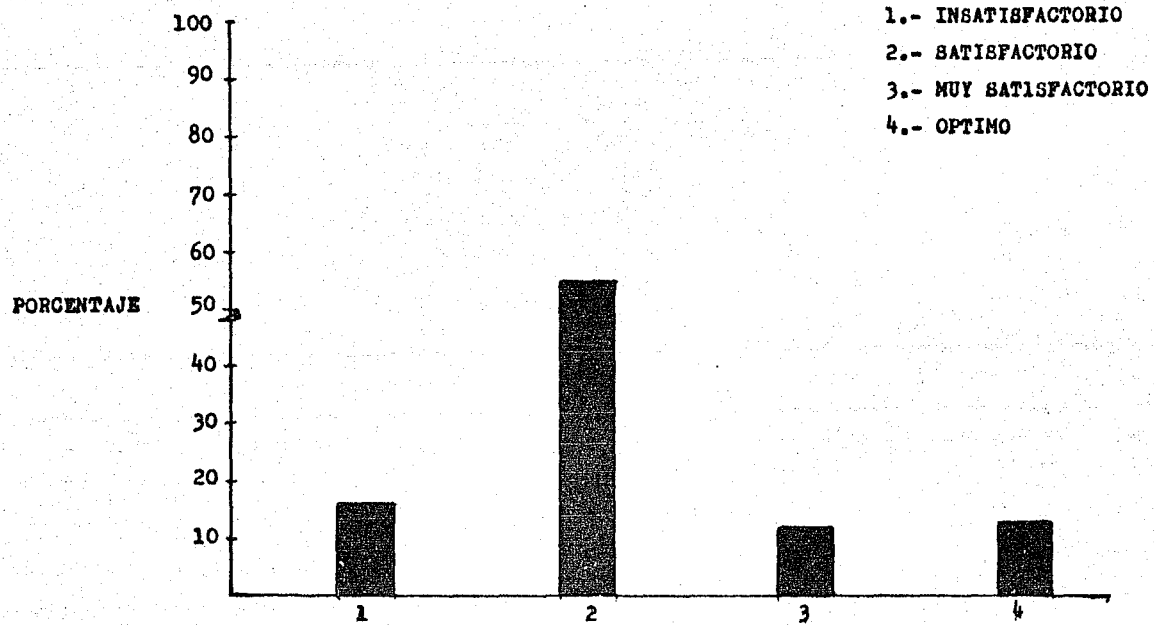
MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 16



MOTIVACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

GRAFICA # 17



CONCLUSIONES

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

La comunicación al obrero, es un factor importante en el desarrollo de cualquier industria, ya que por medio de ésta, los obreros trabajarán con mayor entusiasmo para alcanzar los objetivos de la misma. El obrero, al sentirse apoyado por la industria, en los aspectos económico, social y cultural, se considerará como una parte integrante de la misma.

Dentro de las teorías motivacionales enunciadas en capítulos anteriores, consideramos que, la del Dr. Maslow es la que más se apega a los requerimientos de la industria en México.

Lo anterior, basado en que consideramos que el hombre tiene una serie de necesidades que satisfacer y la motivación que le proporciona la industria donde trabaja, será de gran ayuda para satisfacer dichas necesidades; por lo que decimos que la industria debe preocuparse por motivar de la mejor mane

ra posible a sus obreros, logrando así, que éstos al sentirse satisfechos, no tengan problemas que distraigan su atención hacia el trabajo, lo que afectaría en una forma visible, el desempeño del mismo y la productividad de la industria.

Uno de los principales problemas de nuestra sociedad para que la gente trabaje, es crear una motivación, lo que se dificulta por la concepción errónea que se tiene del trabajo, siempre éste ha sido motivo de disgusto y muchas veces se le considera como un castigo, como una carga obligatoria para el trabajador y como un derecho para el patrón.

Después de haber visto lo anterior, pasaremos a ver el resultado que se obtuvo en la encuesta, qué sobre motivación se aplicó a los obreros de la Ford Motor Company, llegando a la conclusión que el grado de motivación que tienen los obreros de la industria antes mencionada es satisfactorio, esto, tomando en cuenta las calificaciones que obtuvieron los obreros que integraron la muestra representativa del universo, que fue de 76.3, considerando una escala de 0 a 100, se puede decir que la Ford Motor Company si se interesa por el bienestar de sus trabajadores, proporcionándoles una adecuada motivación de acuerdo a sus características.

Es importante citar que el promedio de antigüedad en el trabajo de los obreros entrevistados es de 14 años.

Después de haber hecho un análisis de los resultados de cada una de las preguntas, encontramos que la industria tiene pequeñas fallas, las cuales mencionaremos a continuación.

El obrero sabe que se le estimula para mejorar su productividad, pero no todos saben en qué forma; esto basado en el análisis efectuado de las preguntas 5 y 6 que nos dicen que si se les estimula, pero no concuerdan en los tipos de estímulos, que por la industria de que se trata, deberían ser los mismos para todos los trabajadores, recomendando con esto, que, la industria uniforme los estímulos que les proporciona, para que cuando la ocasión lo amerite, lo apliquen de acuerdo con las políticas establecidas, logrando con esto que, los obreros logren identificarlas más fácilmente.

Por otro lado, el obrero sabe que hay una buena comunicación dentro de la empresa, sin embargo no conoce bien los sistemas existentes, situación comprobada al analizar las respuestas de las preguntas 7, 8 y 9; donde más discordancia existe, es en la pregunta número 9 con respecto a la 7, ya que la mayoría de los obreros al presentar una queja o sugerencia, si les es atendida, pero no conocen el sistema de sugerencias y quejas como tal. Por lo que se recomienda a la industria, que se les haga saber a los trabajadores, de todas las prestaciones, estímulos, y sistemas de comunicación con que cuenta la organización, ya que consideramos que un buen sistema de comunicación

nicación, llevará a la industria a tener una organización más eficiente.

En lo que respecta a los programas de capacitación y desarrollo, es conveniente que la industria, los programe de una manera tal, para que intervenga el mayor número de obreros posible, logrando con ésto, tener trabajadores mejor calificados.

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia

Administración de Empresas
Agustín Reyes Ponce

Principios de Administración Científica
Frederick W. Taylor

El Aspecto Humano de las Empresas
Douglas Mc Gregor

Los Problemas Humanos de la Dirección
George Strauss y Leonard R. Sayles

La Falacia de las Motivaciones
Harry Levinson

Psicología Industrial
E. Tiffin y Mc Cormick

Administración de Recursos Humanos
Agustín Reyes Ponce

Teoría de la Motivación. Investigación Experimental-
y Evaluación

Roberto C. Balles

Humanismo Trascendental y Desarrollo

Guzmán Valdivia

Motivación en la Industria

Tesis elaborada por:

Montoya Pérez Joaquín Rodolfo

La Capacitación y el Entrenamiento

Tesis elaborada por:

Sánchez Villajuana Ma. del Rosario Lolbe

Desarrollo del Hombre en la Organización

Tesis elaborada por:

Pérez Villaseñor Ma. de Lourdes.