

115
Leg.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

" LA MOTIVACION EN UNA INDUSTRIA DEDICADA
A LA ELABORACION DE UN PRODUCTO LACTEO".

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.
P R E S E N T A .
F A U S T I N O U R I B E A G U I L A

Director del Seminario

Lic. Miguel Yunes Torbay



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Introduccion

CAPITULO I

ADMINISTRACION GENERAL

1.-Antecedentes Generales.....	1
2.-Definiciones de Administración.....	10
3.-Objetivo de la Administración.....	11
4.-Importancia y Características.....	12

CAPITULO II

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.-Origen de los Recursos Humanos.....	13
2.-Características de los Recursos Humanos.....	15
3.-Concepto de Recursos Humanos.....	16
4.-Reclutamiento y Selección de Personal.....	16

CAPITULO III

LA MOTIVACION EN LA EMPRESA

1.-Teoria Gerencial.....	24
2.-Concepto de Motivación.....	27
3.-Importancia de la motivación en el trabajo.....	29
4.-Formas en que se presenta la Motivación.....	31
5.-Teorias Motivacionales.....	34
6.-La motivación en el campo de trabajo.....	48

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

1.-Definición de Objetivos.....	54
2.-Diseño y Aplicación del Cuestionario.....	55
3.-Razones del porque la formulación de c/u de las Preg.....	56
4.-Cuestionario a aplicarse.....	62
5.-Presentación y Analisis de Resultados.....	66

CAPITULO V

EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR

I.-Que es el Administrador.....	39
2.-Funciones del Administrador.....	100
3.-Características del Administrador.....	104

CONCLUSIONES.....	105
-------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	107
-------------------	-----

INTRODUCCION

Hoy en día la Administración requiere la creación y estabilidad de un medio ambiente que permita a las personas que trabajan en grupos lograr un objetivo común.

Un administrador no puede llevar a cabo su tarea - sin saber que es lo que motiva a las personas, la necesidad de integrar factores de motivación en los papeles de la organización, estos papeles junto con la dirección y - conducción de personas deben basarse en un conocimiento de la motivación. Hacer hincapié en la importancia de conocer y aprovechar los factores motivantes no es encasillar a los administradores en el papel de psiquiatras; su papel no es intentar manipular a las personas sino identificar los factores motivantes al diseñar un medio ambiente que promueva el desempeño.

El elemento básico de la conducta humana es cierta clase de actividad; ya sea física o mental; y puede contemplarse la conducta humana como una serie de actividades que están orientadas a metas; es decir las personas hacen cosas que las conducen a lograr algo; pero las metas individuales pueden ser evasivas; aunque algunas veces, las - personas saben con exactitud por que hacen lo que hacen, pero es frecuente que los impulsos individuales estén sustentados en el subconciente.

De la gran importancia que tiene la motivación dentro de la Administración de Recursos Humanos, ha surgido en mí la inquietud de realizar una investigación que me permita conocer los esfuerzos motivacionales que se realizan en una empresa dedicada a la elaboración de lácteos con este estudio pretendo saber si se aplica o no una forma de motivación al trabajador tanto obrero como administrativo; así como la forma en que le brinda no solamente un trabajo remunerativo, sino un trabajo que le proporcione satisfacción y un desarrollo personal.

CAPITULO 1

ADMINISTRACION GENERAL

1.-ANTECEDENTES GENERALES

Desde que el hombre surge, tuvo necesidad de aprender varias cosas para poder vivir; primero aprendio a buscar sus alimentos, despues una habitación y poste---riormente un vestido.

Como consecuencia de lo anterior los hombres primitivos necesitaban expresar lo que pensaban, deseaban o sentian y esa necesidad aumentaba en la medida que aumentaban sus relaciones entre si.

Fueron primero voces, gritos, ademanes, señales y a medida que su mundo se ampliaba, la necesidad de comunicación aumentaba; y el hombre hubo de idear procedimientos de mayor amplitud y eficacia; al principio la forma de comunicación eran muy rudimentarios y la mayoría de las veces ineficaces, sin embargo significaban un adelanto en la evolución del hombre.

Aquella bestia primitiva despertaba lenta, muy lentamente; pero despertaba al fin y demostraba que era superior a los otros animales.

Siglos hubieron de transcurrir de lenta y laboriosa evolución, pero el avance era grande, los logros cada vez mayores; pero lo importante en ese momento para ella era tener su propio lenguaje que sirviera de comunicación para comunicarse con otros.

Una definición mas apropiada de lo que es lenguaje es la siguiente :

"Es un instrumento de relación social, es el encargado de hacer cognosible el pensamiento, las ideas entre los hombres, con motivo de su actividad productiva; el lenguaje es registro y combinación de ideas y de pensamiento."¹

Con esta definición, se puede observar que fue base para los primeros pobladores, que buscaban la forma de poder expresar lo que sentían o pensaban; pero que sin embargo le llevo mucho tiempo el poder hacerlo, pero al fin pudo hacerlo.

Ya con el lenguaje hablado pudo organizarse mejor y pudo expresar lo que quería.

Sin embargo el tiempo transcurre, y el hombre a - llevado una evolución muy dispareja, en algunas zonas - ese avance fue a pasos muy grandes, en otras mas cortos un ejemplo de lo anterior es el desarrollo de la Revolución Industrial; que se dio en algunos países mas rapido que en otros.

¹ SILVESTRE M. Morales, Nicolas B. Inda: Dinámica Social México, Editorial Interamericana 1962 p. 72

ESCLAVISMO :

Una de esas etapas, y quizás la más difícil que a tenido el hombre; fue el esclavismo, y del cual sus características - principales son :

-El esclavo es propiedad absoluta de su dueño quien - dispone de su trabajo y de su vida.

-El esclavo no tiene derecho a una vida familiar puede ser privado de su mujer y de sus hijos, que a fin de cuentas pertenecen a su amo.

-Todo lo que el esclavo produzca o adquiriera pertenecen a su dueño, quien puede maltratarlo o hacer de su vida lo que mejor le parezca.

Pero ese esclavismo no es más que una consecuencia de - ese progreso que se a ido dando, ya que como se producía lo - necesario para subsistir y además se producía un excedente - para vender o intercambiar; y esa ganancia poco a poco se convirtió en una fortuna aun mayor, y quien lo tenía le daba - oportunidad de adquirir bienes materiales que sirvieran para aumentar mas esos bienes.

"El ser esclavo no era obra de la casualidad se llegaba a la esclavitud como pena por diversos delitos, como los siguientes :

-Por Traición.-Si no se juzgaba al traidor se le reducía a la esclavitud junto con su familia.

-Por Robar.-Era convertido en esclavo de la persona que había robado.

-Por Matar.-SI mataba a otro y el muerto tenía hijos aunque las leyes disponían que por aquel delito muriese, si la mujer del muerto lo perdonaba se lo daban por esclavo para que le sirviera a ella y a sus hijos.

-Por Deudas.-Había tres clases de deudas :

a) Quien contraía deudas y no las podía pagar, se convertía en esclavo de su acreedor.

b) Al cruzar apuestas quien perdía y no podía cubrir sus deudas de juego se convertía en esclavo del acreedor.

c) Quien no entregaba el tributo era esclavo, hasta que la deuda fuera liquidada."²

² VARIOS AUTORES ;Del arbol de la noche triste al cerro de las campanas, México, Editorial Pueblo Nuevo, 1974 p.54

Un padre podía vender a su hijo como esclavo, o también así mismo, ya que cuando no se tiene nada se obligaba a ello.

De lo anterior se puede observar que al llegar a la esclavitud, era como una pena que había que pagar ya que no como quiera se llegaba; sin embargo la miseria hacía que mucha gente se vendiera como tal, y quien los compraba ganaba fuerza y poder.

A manera de conclusión en el esclavismo se ve al individuo como propiedad del patrón, con muchas obligaciones y sin ningún derecho, su trabajo es vigilado, si no se cumple con lo asignado se le castiga, esto con el fin de lograr su máximo rendimiento.

FEUDALISMO :

Esa etapa de sacrificio y maldad con el paso del tiempo fue quedando atrás, al menos en la siguiente etapa que se denomina feudalismo, ya se podía considerar como un gran avance, el señor feudal que es dueño de grandes tierras, entrega una porción de esta a préstamo a un señor que es denominado siervo, no es un hombre libre, pero tampoco es un esclavo ya que tiene derecho a cultivar la tierra que el señor feudal le dio pero no puede abandonarla ya que una parte de ese producto le pertenece, pero tiene que entregar a cambio de esa tierra un pequeño tributo que podía ser de la siguiente manera :

- a) En Trabajo.-Esta forma consiste en las labores que el siervo tiene que realizar en provecho del señor feudal en sus campos, caminos, molinos y otras pertenencias.
- b) En Especie.-Es entregar parte de los productos que se sembraban como maíz, trigo, sorgo etc.
- c) En Dinero.-Entregar cierta cantidad de dinero por el bien recibido.

Durante esta etapa se fue desarrollando la producción de diversas mercancías, todo como consecuencia de las diferentes siembras que se levantaban en el temporal a parte de los productos que se hacían en los pequeños talleres, - fue entonces cuando se extendieron los oficios en las ciudades y los productos de los campesinos tuvieron que ser intercambiados en las ciudades o simplemente venderlos.

GREMIOS :

Al haber mucha gente con oficios, surge un grupo denominado "Gremios", que no son más que ellos mismos; que se juntan para defender sus derechos ante los constantes acosos y arbitrariedades de los señores feudales en contra de estos.

Esa union llega a tener gran fuerza, ya que establecen niveles y normas de producción, día y lugar de venta, precios etc.

Algo que tenían bien definido era su estructura jerárquica MAESTRO-OFICIAL-APRENDIZ esto es, el maestro dominaba a la perfección su oficio, el Oficial el que tenía algunas deficiencias; sin alcanzar aun la categoría de maestro; y el aprendiz aquel que era como un ayudante de el que tenía el nivel más alto; el maestro.

"Teóricamente se establecía que un aprendiz a base de trabajo y constancia podía llegar a ser maestro sin embargo la realidad distaba mucho de esto. Como lo refiere Schmaller en Baviera un oficial solo podía entrar en el reducido círculo de maestros plenamente calificados con la bolsa llena de dinero, o del brazo de la viuda de un maestro muerto. Lógicamente esto era motivado por el hecho de que los maestros reunidos en círculos cerrados, se habían apoderado del gobierno de muchas ciudades y no deseaban compartirlo"³.

³RIOS Szalay Adalberto, Orígenes y Perspectivas de la Administración, México, Editorial Trillas, 1984 P.41

Como se observa, el hombre sentía ya la competencia que significaba llegar a el grado maximo, no quería compartir - con nadie lo que ya había ganado; es más no dejaba que otros tuvieran la oportunidad de llegar, solo los que estaban en - el circulo estarían, o en su caso como ya se menciona anteriormente, los que tuvieran bienes u otro medio.

REVOLUCION INDUSTRIAL

Durante mucho tiempo perduro el feudalismo, sin embargo en algunos países de Europa ya empezaba a pasar esta época - algo que obligaba a el cambio era la producción, ya que todo lo que se producía alcanzaba unas grandes ventas, lo que - exigía una producción más rápida y de buena calidad, es así como se da paso a lo que se denominó Revolución Industrial.

A esta época se le ha definido como la que marca el - cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo, por la fuerza de la maquina; sin embargo, las repercusiones no solo fueron de carácter industrial; sino que tuvieron toda una - importancia social, económica, intelectual y política.

Cosa que se refleja en los beneficios que trajo a la - sociedad; como el desarrollo de la maquinaria y la técnica - el aumento de la producción y la productividad, el mejora-- miento de las condiciones de vida de mucha gente que antes estaba sometida a la servidumbre, además el afán de investigación y el desarrollo de la ciencia que al final se incremento grandemente.

Con todo esto y al igual que la Revolución Francesa -
acabo con los gremios, y da paso a la libertad de trabajo -
esto es durante la Revolución Francesa se da el liberalis-
mo, este pugnaba por una libertad absoluta en las relaciones
de trabajo; con esto los gremios tendieron a desaparecer.

Durante el transcurso de las diferentes etapas que -
se han analizado, se observa que cada una de ellas tiene -
una característica diferente a las demás; en cada una de el
ellas tiene una característica diferente a las demás, en -
cada una se observa el avance de el hombre, en ninguna se -
nota un estancamiento y no se diga hoy en día; el hombre es
y sera una persona cambiante; que siempre buscara mejorar -
lo ya logrado.

2.-DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

Debido a que la Administración, abarca un campo muy - amplio en su aplicación; varios autores y estudiosos de esta dan sus puntos de vista de lo que es Administración.

En particular tocara a algunos autores que en sus - definiciones, de una u otra forma se toca al elemento humano como forma primordial en todo objetivo.

BROOCH ADAMS :

Es la capacidad de coordinar habilmente muchas energias sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo para que ellos puedan operar como una sola unidad.

FERNANDO FERNANDEZ :

Es un sistema de principios y leyes juridicas con auto nomía propia, que permiten dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes.

KOONTZ AND O'DONNELL:

Es la dirección de un organismo social y su efectivi-- dad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de - conducir a sus integrantes.

J. ANTONIO FERNANDEZ ARENA :

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a traves de el esfuerzo humano coordinado.

WILBURD JIMENEZ CASTRO :

Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales, se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Como se pudo observar todos los autores coinciden en mencionar que se busca la eficiencia mediante el esfuerzo humano y una serie de técnicas y recursos que tenga la empresa (métodos, maquinaria, capital etc) esto con el fin de lograr un fin común, que beneficie tanto a la empresa como a quien ayudo a lograr ese objetivo el hombre.

3.-OBJETIVO

Lograr una coordinación eficiente de diversos elementos como son los bienes materiales, edificios, maquinaria, instrumentos o herramientas que complementen más la acción de la maquinaria, las materias primas, el producto terminado o el capital por un lado, por otro están los recursos técnicos o sea las formulas, patentes o métodos, que sirvan de guía a los bienes materiales, finalmente los recursos humanos, es decir los conocimientos, las experiencias, las habilidades, las aptitudes, la destreza transformadas en el hombre mismo que en conjunto forman el equipo de trabajo de toda la organización claro que teniendo como líder al factor humano.

4.-IMPORTANCIA

Esta radica en que tiene un caracter eminentemente social, ya que toda la sociedad necesita de los medios técnicos de la Administración para el correcto desarrollo de sus funciones.

5.-CARACTERISTICAS

Para diferenciarse de otras ciencias, la Administración cuenta con una serie de características de las cuales son las siguientes :

- a) Universalidad.-La Administración se da en donde exista un organismo social, porque esta coordinara los recursos con que cuenta ese organismo, y por consecuencia su presencia es importante.
- b) Especificidad.-Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, la Administración es específica y distinta de los que la acompañan.
- c) Unidad Temporal.-Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno Administrativo, este es único y por lo mismo en todo momento de la vida de la empresa se están dando en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- d) Unidad Jerárquica.-Todos cuantos tienen carácter de Jefes en un organismo social, participando en distintos grados y modalidades de la misma organización conforma la unidad jerárquica.

CAPITULO 11

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.-ORIGEN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS RELACIONES DE TRABAJO

Desde la aparición del hombre, hasta nuestros días a habido una característica que lo a diferenciado de otras - especies que han desarrollado en la tierra, el hombre razona piensa y actua; lo que otras especies no pueden hacer.

A principios de su existencia, el hombre no se conocia asi mismo, y por consecuencia sus labores las desarrollaba en forma individual, pero el tiempo le enseño que la union - en el trabajo lo sacaría adelante, cosa que no tardo mucho tiempo en hacerlo, algo que tambien se practico en sus inicios, aunque ellos quisas no lo sabían fue el de la organización, ya que por ejemplo; al cazar todos los que intervenirian platicaban a su modo para ponerse de acuerdo sobre - como cazarian a su presa.

Como se observa ya se empezaba a dar el trabajo de - conjunto cosa que los llevaría a lograr su objetivo propues to gracias a la colaboración del grupo.

Respecto a las etapas por las que paso el hombre y - que se han descrito en el primer capitulo, y de las cuales cada una de ellas difieren de las demas, porque cada una - significo la forma en como evolucionaba el hombre y que lo a llevado a una superación aun mayor.

Hoy en día esas etapas, han quedado en el pasado y solo son antecedentes por los cuales el hombre paso, y que le han servido para mejorar su situación actual; hoy por ejemplo - al contratarse con algun organismo social siempre buscara que las relaciones mejoren, y que lo que en un principio se vio como una esclavitud, ahora se vea como una justa retribución del trabajo.

Toda organización hoy en día cuenta con tres recursos que aprovechandolos hasta su maximo rendimiento, seguro que dejara grandes beneficios a la organización; dichos recursos son los siguientes :

RECURSOS MATERIALES

Estos son todas las materias primas, la maquinaria o herramienta de trabajo, los muebles, los edificios, el dinero - etc.

RECURSOS TECNICOS

Son los métodos utilizados dentro del proceso productivo como suelen ser los manuales u organigramas de trabajo.

RECURSOS HUMANOS

Estos son el hombre y algunos factores que lo acompañan y que se encuentran dentro del hombre, no siendo palpables, siendo estos sus conocimientos, su experiencia, las habilidades que posea etc.

2.-CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, las habilidades etc. son parte del patrimonio personal de los recursos humanos. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contara con el si perciben que esa actitud va a ser provechosa, en alguna forma y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- d) Los recursos humanos son escasos, no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos etc."⁴

⁴ARIAS GALICIA Fernando, Administración de Recursos Humanos México, Editorial Trillas 1983 p. 24

3.-CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

De los recursos con que cuenta la organización los recursos humanos son mas importantes que los otros dos - ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Arias Galicia los define como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la empresa y del país en general.

4.-RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Una de las características de los recursos humanos es que este es escaso, porque no todos los individuos reunen las mismas características, habilidades y conocimientos, es por eso que se hace más escaso el encontrar a las personas idoneas y precisamente el objetivo del reclutamiento y la selección es eso.

QUE ES EL RECLUTAMIENTO

Por reclutamiento se entiende al conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un puesto dentro de la organización.

El proceso principia cuando se da la vacante o lo que es lo mismo el puesto no tiene titular, y que se pretende ser cubierto por alguien.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

"Interna"

Es la que esta dentro de la organización, y representa - para todos sus miembros una posibilidad de algun ascenso, pero tambien puede ser que no se encontrara a la persona que se - requiere y se tenga que recurrir a otras personas que bien - pudieran ser las amistades del personal, que ya labora en la - organización, sin embargo esta forma podria ocasionar dos reac - ciones totalmente diferentes, la primera que los nuevos elemen - tos se adapten rapidamente a sus nuevos compañeros y los que - ya estan adentro acepten a estos ultimos; la otra reacción se - ria la misma solo con la diferencia de que no sean aceptados - los de nuevo ingreso, lo que significaría problemas para estos - y tambien para quien los recomendo; los primeros porque se sen - tirian presionados por los demas, de que en cualquier error - que cometieran tratarian de que salieran de la organización - el segundo porque si antes era armonia dentro del grupo si no - aceptasen a su recomendado, este tambien se ganaría enemistades - con sus demas compañeros de trabajo.

"Externa"

La otra fuente de reclutamiento es la externa y aquí entrarían los periodicos, las universidades, las agencias, la bolsa de trabajo etc.

Considero que en toda organización o al menos en la mayor parte optaría por la interna, porque el nuevo integrante o el aspirante a ocupar un puesto ya es conocido por la organización, ya sabe de sus cualidades y de su capacidad como miembro de la misma.

En caso de que la empresa se decidiera por la externa el proceso de adaptación se daría mas lento.

SOLICITUD DE EMPLEO

Una vez que se efectuó el reclutamiento se procede a la selección de personal, y un primer paso es el llenado de una solicitud de empleo, que abarcara basicamente datos personales como Nombre, Edad, Sexo, Estado Civil, IMSS, R.F.C. etc. hay otra parte que abarca los datos familiares, experiencia de trabajo, puesto, sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores.

Algo que es muy importante, es la forma en que se reciban a los candidatos; ya que el hecho de que vean a varios candidatos, esto ya significa una tensión que surge a primera vista, - el papel de la empresa entra en ese momento, y tratara mediante su representante disminuir esas tensiones, para esto es necesario que se disponga de un buen lugar para recibirlos.

Algo que facilitaría al candidato sería el ponerle en su solicitud las preguntas necesarias de acuerdo al nivel que valla a ocupar en la empresa, para esto deben manejarse diferentes formas de solicitud esto es nivel obrero, ejecutivo o de oficina.

ENTREVISTA PRELIMINAR :

Al revisar la solicitud y se consta que el candidato a cumplido con los requisitos mínimos que le exige el puesto se procede a una entrevista preliminar a fin de conocer más del candidato, datos como apariencia personal, facilidad de palabra, seguridad en si mismo etc. dentro de la entrevista deben de tocarse temas como sueldo, horario de trabajo, puesto a ocupar, esto con el fin de que vea el candidato si le conviene o no seguir, si ambas partes se interesan se prosigue con el proceso de selección.

Tan pronto como se concluya con la entrevista se hará un informe sobre esta a fin de que si se tiene que informar a otra persona lo pueda entender perfectamente tal como si hubie se estado presente. Se tocaran en esta las situaciones en que se presenta la entrevista, datos como si se logro que el candidato se serenara en lds momentos difíciles, si se logro el objetivo, si se logro dar confianza al candidato etc. tambien en este informe se hará una autocritica del candidato, a fin de hacer un resumen general de el entrevistado.

EXAMEN PSICOLOGICO Y/O DE CONOCIMIENTOS

En caso de que en la entrevista; el candidato haya pasado la prueba, el siguiente paso son los exámenes psicologicos y de conocimiento.

Algunas compañías solo acostumbran practicar uno de los dos. Sin embargo considero que los dos son muy importantes, ya que ambos son diferentes; pero que a la hora de decidir van a facilitar mucho la respuesta.

Tan pronto se hallan presentado dichos exámenes, se hará una evaluación general; apoyandose en los expedientes de cada uno de los candidatos que interesan a fin de sacar el elegido o elegidos segun sea el caso.

Estos exámenes dicen mucho, porque el psicologico nos indica la forma en que una persona piensa, y que en un momento dado se veria acosado por determinado problema, psicologica--- mente debe estar preparado para ello.

El siguiente, de conocimientos nos indica que la persona tiene los conocimientos requeridos para ocupar dicho puesto y que si llegara a ser elegido resolvera las situaciones que se presenten muy satisfactoriamente; e ahí la importancia que tienen estos exámenes al hacer la selección de personal.

INDUCCION

Cuando se a seleccionado y contratado a alguien, toca a la empresa darle una buena inducción a ese nuevo elemento de modo que este alcance un pronto desarrollo en beneficio de el y de la organización.

Por inducción se entiende dar al personal de nuevo ingreso, una bienvenida agradable para que este pueda adaptarse rápidamente a su trabajo; pero más que eso con los que serán sus compañeros, la organización tratara en ese momento de facilitar toda clase de información que sirva al personal de nuevo ingreso a fin de adaptarse en el menor tiempo posible y a todo lo que le rodea.

CONTRATACION

De acuerdo a la ley, esta se da cuando el individuo o grupo de individuos firman un contrato de comun acuerdo con la organización, en este se señalan las actividades y pretensiones que tendra asi como las obligaciones que se adquieren de acuerdo a la ley federal de trabajo en su articulo 20 :

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO :

Es aquel que por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO :

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, con objeto de establecer las condiciones segun las cuales debe prestarse el trabajo en una o mas empresa.

CONTRATO LEY :

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores o uno o varios sindicatos de patrones con - objeto de establecer las condiciones segun las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria.

La contratación se da cuando los que intervienen firman el contrato que los rige y que perdurara por el tiempo que - es firmado, en la actualidad todo trabajador goza de la pro-- tección de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, para hacer valer sus derechos en caso de que cualquier patrón in- tente o trate de abusar de el, esto es no otorgandole sus de- rechos.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Tan pronto como el trabajador a sido plenamente contratado; el patrón tiene la obligación de dar capacitación a su nuevo personal, y que basandonos en los articulos 153 A y 153 F de la Ley Federal de Trabajo, el patrón tendra que cumplir - con dicha capacitación.

Por capacitación se entiende que es la enseñanza teorica y practica que prepara a los hombres para desarrollar su actividad con el mayor grado de eficacia, la cual a su vez, sera la fuerza que los impulse a la conquista de su superación personal.

Dentro de la capacitación se manejan terminos que aparentemente son semejantes, siendo los mas usuales los siguientes :

ENTRENAMIENTO :

Es el prepararse para un esfuerzo fisico o mental, como - pudiera ser una carrera o un examen.

ADIESTRAMIENTO :

Es el proporcionar destreza en una habilidad adquirida - y que se alcanza con la continua practica por ejem. un catedra tico al principio le costara trabajo impartir catedra despues con el tiempo eso desaparecera.

DESARROLLO :

Este comprende al hombre mismo en toda la formación de - su personalidad como caracter, habitos, educación, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir.

CAPITULO 111

LA MOTIVACION EN LA EMPRESA

1.-TEORIA GERENCIAL

Una de las consecuencias que acarreo la Revolución Industrial fué el de la creación de organismos de grandes dimensiones, y de los cuales se ocupaba a un gran numero de gentes, como se recordara en esa epoca se requería de una mayor producción, que fuera rapida y de una muy buena calidad.

A partir de entonces surgen las organizaciones, cada una de estas persigue un objetivo especifico, totalmente diferente unas de las otras; sin embargo, esas organizaciones que hoy en día conocemos cuentan con algo semejante, no importando el giro a que se dediquen, esta semejanza se refleja en sus recursos :

Materiales.-Dinero, Materia Prima, Instalaciones etc.

Técnicos .-Procedimientos, Tecnicas, Metodos etc.

Humanos .-Habilidades, Conocimientos, Experiencia etc.

Estas mismas organizaciones se dividen en :

PRIVADAS.-Dedicadas a la venta de determinado producto, con el fin de generar cierta utilidad que le den poder y prestigio, tanto el producto como a la organización.

PUBLICAS : Estas se dedican a satisfacer necesidades a la comunidad, no importando si su causa le deje o no alguna utilidad, su trabajo es social.

Toda empresa procesa en si los recursos con que dispone a fin de lograr un resultado u objetivo.

Arias Galicia señala que se presta atención a los insumos y a los resultados tangibles y se descuidan los intangibles; posteriormente afirma que esto es un defecto de los procedimientos de medición por ejemplo ningun balance indica los activos que tiene la organización en Recursos Humanos, asi como ningun estado de resultados arroja la ganancia o perdida en satisfacción o en motivación de los miembros de la organización.

Realmente las organizaciones se olvidan de esto ultimo a ellas solo les preocupa que la producción tenga una alta calidad que se venda su producto o simplemente buscar la forma de incrementar su potencial en el mercado.

Y los recursos humanos donde quedan; considero que asi como se pone atención a lo antes mencionado, estos merecen esa importancia; porque al fin y al cabo dependera de estos gracias a su esfuerzo y colaboración el destino de la organización. Algo que es muy importante crear en todo organismo, es el ambiente de trabajo y toca a los jefes los que deben de tratar de crear ese ambiente a fin de que se espere del personal de trabajo una colaboración que encamine a los objetivos planeados.

"El individuo desarrolla un esfuerzo que se finca en su personalidad pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización por ejemplo :

Un obrero al estar bien motivado por alcanzar una elevada producción, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga, entonces no se lograra el objetivo señalado".⁵

El hombre en general persigue dos objetivos los propios y los de la organización, y mientras mas juntos se encuentren mayor sera el esfuerzo de este por alcanzar el objetivo general.

Asi pues todos los jefes deberan de poner atención en motivar a sus subordinados y esto no solo en forma economica el individuo a veces lo llena de satisfacción al escuchar de parte de su jefe - unas palabras de aliento como "Te felicito has hecho un buen trabajo", o simplemente "Hojala y todos fueran como tu", estas frases lo dejaran satisfecho a el; y lo comprometeran a poner su maximo esfuerzo en cualquier cosa que emprenda.

⁵ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas 1983 P.63

2.-CONCEPTO DE MOTIVACION

El termino motivación se refiere al estado interno: que da energía activa o mueve y que dirige o canaliza la conducta hacia metas.

Asi pues, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena que comienza con el sentimiento de - las necesidades, que producen deseos o metas que se buscan - las cuales a su vez, dan lugar a tensiones: es decir, deseos - no satisfechos que despues ocasionan acciones para el logro de las metas y que finalmente conducen a la satisfacción de los deseos.

A continuación los autores que listo dan su definición de motivación :

FERNANDO ARIAS GALICIA

Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

MC CLELLAND

Es una fuerte asociación afectiva, caracterizada por una reacción a una meta anticipada, basada en una asociación pasada con ciertas claves de placer y dolor.

ATKINSON :

El termino motivación se refiere a la motivación de una tendencia a actuar para producir uno o mas efectos. El termino motivación, subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un yo quiero el proposito particular del estado de motivación momentaneo se define por su situación.

"Fremont e Kast.-señala que un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera o al menos a desarrollar cierta propensión (inclinación de una persona o cosa a lo que es de su gusto o naturaleza), hacia un comportamiento especifico. Este urgir a actuar, puede ser impulsado por un estimulo externo o puede ser generado desde el interior por los procesos mentales del individuo."⁶

Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación, las necesidades varían de un individuo para otro; produciendose diferentes formas de comportamiento, así como también es diferente la forma de alcanzar el objetivo, aunque esto último no variara mucho, de una forma u otra.

⁶ FREMONT E KAST, Administración en las Organizaciones, Mexico Editorial :Mc Graw Hill, 1983 p.271

Asi pues el comportamiento de toda persona se encamina en los siguientes :

- El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
- El comportamiento es motivado por algun objetivo.
- El comportamiento es orientado hacia metas.

3.--IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos especificos; pero - asi como estas lo tienen, tambien quien hara posible esos - objetivos lo buscan, me refiero a los recursos humanos; es - decir a la capacidad, experiencia, habilidad, dextreza etc.

Por lo tanto la tarea de la administración es el de - lograr todo ello, para esto debera conocer bien a ambos; es - decir a la organización y al factor humano.

Menciono, que los debera de conocer bien, porque primero la organización debera de conocer con que herramientas cuen ta para lograr esos objetivos, por otro; los recursos humanos debera de conocerlos bien para entenderlos y asi saber estimularlos porque de estos dependera que se logren los objetivos institucionales; junto con los objetivos de estos.

Si la Administración logra que ambos objetivos esten - mas cerca unos de otros, tanto mas sera el esfuerzo que ponga el individuo, mientras mas separados se encuentren menos se beneficiara la organización con ese esfuerzo.

En el papel parece sencillo la tarea del administrador sin embargo si no se manejan las situaciones que se presentan con mucha atención (me refiero a posibles conflictos - que surjan entre el personal), estos haran lo contrario de - lo que quiera la Administración, y esto no es bueno para ninguna de las dos partes.

Precisamente ya en el capitulo 11 se menciona en las - características de los recursos humanos "No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario solamente contara con el; si persibe que esa actitud va a ser - provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales".

Realmente el administrador tiene que comprender a su - personal, primero verlos como personas; incluyendose en este actitudes, aspiraciones, objetivos, valores etc. y en segundo verlos como recursos para la organización incluyendose la - experiencia, la habilidad, la dextreza para hacer las cosas.

El hombre es como una caja de sorpresas, que no se sabe con exactitud como es su comportamiento ante una orden que reciba o ante un estimulo: aunque considerando que si este - es bien motivado por la organización su respuesta sera favoorable en caso de ser lo contrario, simplemente lo hara pero sin importarle si se cumplen con los objetivos propuestos ya que su conducta estara enfocada primeramente hacia sus - objetivos particulares y posteriormente a los de la organización.

4.-FORMAS EN QUE SE PRESENTA LA MOTIVACION

Dentro de la motivación se presentan dos formas de motivar a la gente, normalmente se consideran opuestas entre si - pero que para el logro de los objetivos son necesarias.

A)MOTIVACION POSITIVA

Es aquella que se encamina a la persecución de los objetivos; previamente establecidos que han sido utilizados y de los cuales han dado resultados favorables para quien los aplica.

En otras palabras: es lo que hace que la gente colabore y se sienta motivado a conseguir los objetivos; tales como los siguientes ejemplos :

Dinero.-Para algunas personas, el dinero sera siempre -- de primordial importancia, pero para otras no lo sera tanto; tal como el siguiente caso :

Una persona de escasos recursos sera vital para el, el adquirir más ya que depende su familia de ello; para otra que lo tiene no lo sera, este se preocupara por mejorar sus relaciones con gente de mas alto nivel, en otras palabras mejorar su status personal sera lo que pretenda en ese momento. El dinero en ocasiones es utilizado como un aliciente para retener a alguien que interesa, ya sea aumentando el sueldo o aumentando sus prestaciones, el dinero es muy fuerte para cualquier trabajador; y estara siempre en la empresa como motivador.

Reconocimientos.--Es el reconocimiento que se le hace al personal por alguna acción o acciones desarrolladas en el proceso productivo; sin embargo no sería bueno, que este fuera en forma continua, ya que perdería su valor verdadero; sin embargo tampoco sería aceptable si fuera en periodos largos.

Ascensos.--Con el ascenso a un mejor puesto y por ende mayor salario, se le demuestra al empleado que su esfuerzo no fue en vano y se le manifiesta el interés que se tiene por él, este acto sirve de ejemplo para los demás empleados, a que sigan poniendo lo mejor de ellos.

Participación.--Hacer sentir al empleado que su opinión es importante, lo hará que se sienta bien. "La participación responde a diversos motivadores básicos es un medio de reconocimiento que ayuda a satisfacer la necesidad de afiliarse y aceptación, y sobre todo proporciona a las personas a una sensación de logro, pero alentar la participación no significa que los administradores renuncien a sus puestos. Aunque alienten la participación de subordinados en asuntos en los que pueden ayudar, y aun que escuchen en forma cuidadosa, deben tomar sus propias decisiones sobre asuntos que así lo requieran."

⁷ KOONTZ AND O DONNELL, Administración, México, Editorial Mc Graw Hill, 1985 p. 546

B) MOTIVACION NEGATIVA

Es aquella que produce situaciones desmoralizadoras, pero que al mismo tiempo sirven para tener una disciplina dentro de la organización; en otras palabras es lo contrario que se presenta a la motivación positiva. Como ejemplos se presentan los siguientes :

Castigos.- Este se utiliza cuando algun trabajador comete alguna falta grave; y que el jefe aplica a fin de que el trabajador se corrija, y que no lo vuelva a cometer (dentro del castigo se consideran por lo regular las suspensiones de trabajo).

Advertencia.- Esta es menos grave que un castigo, que se le hace al trabajador; a fin de que no cometa alguna situación, que amerite que se le castigue por ejemplo llegar tarde al trabajo, faltar sin aviso o cometer algun acto violento que ocasione una perdida material o humana para la organización.

Estas dos formas de motivación, pueden ser aplicadas en forma individual o en forma colectiva; siempre y cuando en este ultimo caso, solo fuese aplicado a un numero minimo de individuos, ya que seria un tanto extraño castigar a todo el personal que se encuentra laborando; si esto ultimo fuera valido la organización se castigaria asi misma.

5.-TEORIAS MOTIVACIONALES

La tarea administrativa; consiste en gran parte en el empleo eficiente de los recursos humanos de la organización, por lo tanto la tarea del administrador es mantener un alto nivel de motivación entre sus subordinados para asegurar que desempeñaran su trabajo en forma efectiva.

Para esto científicos de la Administración, han efectuado estudios profundos sobre el comportamiento humano y las causas que llevan al hombre a actuar de determinada forma, además de analizar el campo de la motivación, vista por estos científicos en las siguientes teorías:

A) ABRAHAM MASLOW

Para Maslow al formular su teoría, las clasifica en una jerarquía de necesidades, lo cual se basa en que consibe; que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida.

Referente al hombre, él piensa que en cuanto satisface sus necesidades básicas, este tomara otras más elevadas al fin de llegar a su auto-realización.

La jerarquía de necesidades de Maslow es la siguiente:

- a) Fisiológicas.- Son todas aquellas que se consideran como básicas, para la existencia de cualquier ser humano y no son otras que el comer, dormir, vestir, el tener una casa habitación etc.
- b) De Seguridad.- El hombre desea sentirse seguro de todo peligro o privación para él y para su familia.

- c) Sociales.-El hombre para vivir mejor desea estar aliado a un grupo, ya que el quiere sentirse parte de ese grupo; y que se le acepta dentro del mismo.
- d) De Estima.-El hombre emocionalmente desea sentirse estimado por los demas, trata de que se le reconozca, y adquirir un respeto dentro de los integrantes del grupo; y dentro de la sociedad en general.
- e) De autorrealización.-El ser humano necesita expresar lo que sabe, tanto en conocimientos como en ideas, desea dejar huella de su paso en este mundo.

Muchos criticos señalan que las necesidades que clasifica Maslow; en ocasiones tienen sus limitaciones, ya que las personas buscan satisfacer necesidades de más alto nivel, aunque no se hayan satisfecho las de primer nivel.

Debido a su oronia naturaleza el ser humano, presenta innumerables factores que impiden afirmar con seguridad el porque de esas reacciones; es por esto que no es facil predecir algo al respecto.

Para Maslow el concepto jerarquico es critico, ya que sus premisas fundamentales son :

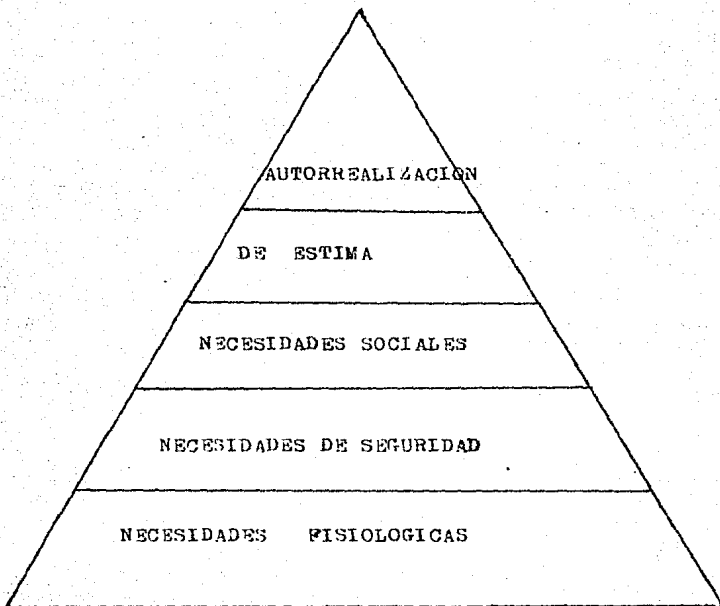
- 1.- El comportamiento de cualquier persona esta dominado por los grupos más bajos de necesidades no - satisfechas.
- 2.- El individuo satisface sistemáticamente sus necesidades, prncipiando con los inferiores y asumiendo de acuerdo con la jerarquia.

3.-Los grupos de necesidades tanto fisiológicas como de seguridad son prepotentes: en el sentido de que prevalecen sobre las que tienen una posición más alta de jerarquía.

A manera de conclusión hare mención de lo que afirma Keith Davis acerca del modelo de motivación - propuesto por Maslow :

"Las necesidades de orden inferior se satisfacen primordialmente por medio de recompensas económicas, - las personas ganan dinero para comprar satisfacciones para sus necesidades fisiológicas y de seguridad, por otro lado sus necesidades de más alto orden se satisfacen primordialmente por medio de recompensas psicológicas y sociales".

PIRAMIDE DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW



B) Douglas Mc Gregor

La teoría de Douglas Mc Gregor se basa en el comportamiento del individuo de la organización, es así como el; clasifica al hombre, en dos teorías: la teoría "X" y la teoría "Y", en estas hace una diferencia sobre el comportamiento de este; siendo estas las siguientes :

Teoría "X"

- 1.-La Administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva, dinero, materiales, equipos, personas.
- 2.-Con respecto a las personas, es un proceso que consiste en dirigir sus esfuerzos, motivarles, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para ajustarlos a las necesidades de la organización.
- 3.-Sin esta intervención activa por parte de la administración, las personas serían pasivas o contrarias respecto a las necesidades organizacionales. Por lo tanto se les debe persuadir, compensar, castigar, controlar, esto es sus actividades deben ser dirigidas.
- 4.-El hombre medio por naturaleza es indolente, trabaja lo menos posible.
- 5.-No tiene ambición, le disgusta la responsabilidad, prefiere ser dirigido.
- 6.-Es por herencia indiferente a las necesidades organizacionales.

- 7.-Por naturaleza se opone al cambio.
- 8.-Es mediocre, no muy brillante y victima facil del charlatan.

Teoría "Y"

- 1.-La administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa; dinero, material, equipo, personas etc.
- 2.-La gente no es por naturaleza pasiva o contraría a las necesidades organizacionales.
- 3.-La motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad para aceptar responsabilidades, la disposición para dirigir el comportamiento hacia los objetivos organizacionales, son cualidades inherentes a las personas: la administración no les confirió esas cualidades, sino esta hace posible que las personas reconozcan y desarrollen sus características humanas por si mismas.
- 4.-La administración dispone de las condiciones organizacionales y metodos de operación de tal forma que las personas puedan lograr mejor sus propios objetivos dirigiendo sus propios esfuerzos hacia objetivos organizacionales".⁸

⁸ FREMONT E KAST, Administración en las Organizaciones, Mexico EDITORIAL: Mc Graw Hill, 1983 p. 277-278

Mc Gregor eligió estos dos términos; debido a que deseaba una terminología neutral, que no tuviera conocimiento de bueno o malo.

Sin embargo es evidente que son distintos estos dos conjuntos de supuestos; la teoría "X" es pesimista, estática y rígida, el control lo impone el superior al subordinado.

En cambio la teoría "Y" es optimista, dinámica y flexible; además de que busca la integración de las necesidades individuales con las de la organización.

Para Ma Gregor sus teorías no son como una receta de cocina o alguna estrategia que la Administración tome al respecto; solo son supuestos que se deben probar en la realidad.

C) TEORIA DE HERZBERG

Herzberg y colaboradores realizaron un estudio entre un grupo de personas de las cuales se trataba de Ingenieros y Contadores; los cuales se les pidio, que describieran algo que les hubiese causado mucha satisfacción, y otro que les hubiera sido insatisfactorio.

Despues de estudiar las respuesta, establecio una - teoría que clasifica en dos terminos los motivadores y los factores higienicos.

Los motivadores son :

- Reconocimiento
- Responsabilidad
- Crecimiento
- Trabajo etc.

El otro conjunto de factores, que denomino higienicos o insatisfactorios tienden a actuar en una direccion negativa.

Si, estos factores se sitúan en un nivel por debajo del apropiado; en terminos de expectativas de los empleados y que causan insatisfacción; tales insatisfactores - son :

- La supervisión
- Condiciones de trabajo
- Salarios
- Trabajo limitado

"Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, apunta que por el contrario satisfacción e insatisfacción - deben medirse en escalas diferentes, por esta razón se le denomina teoría dual.

Basicamente la teoría dual dice que los factores - pertenecientes al puesto tales como responsabilidad, iniciativa etc. cuando están presentes, motivan al personal es decir causan satisfacción pero que su ausencia no - ocasiona insatisfacción, en cambio se llega a esta cuando factores como simpatía hacia los compañeros, limpieza etc. están ausentes."⁹

⁹ ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas, 1983 P. 73

TEORIA DE HERZBERG

FACTORES MOTIVACIONALES	FACTORES HIGIENICOS
-Reconocimiento -Responsabilidad -Crecimiento -Trabajo	-Supervisión -Salarios -Trabajo limitado -Condiciones de Trabajo

TEORIA DE MC CLELLAND

Mc Clelland basa su teoria en tres factores basicos

- De realización, de logro
- De afiliación
- De poder

El primero de realización o logro; se basa en que las personas desean lograr cosas, se plantean objetivos a al canzar y que persiguen; a fin de lograr algo previamente trazado por ellos mismos.

El segundo de afiliación, este esta encaminado a que la gente esta interesada en establecer relaciones con - otras personas o instituciones a fin de estrechar sus - lazos uno con otro.

El tercero de poder, se basa en que las personas que se encuentran motivadas por alcanzar cierta autoridad - tratan de influir sobre los demas, a fin de lograr sus - propositos.

Esta teoria la considero como una cadena que va unida esto es que al trazarse una meta el individuo por querer alcanzar al fin esa meta va a tener necesidad de afiliar se con ciertas personas que estaran involucradas para - lograr su proposito, al lograrlo servira para dar sufici- entes animos como para lograr más, que bien pudiera ser - cierto poder sobre algo.

Cada autor de los que e mencionado hasta aqui, tienen su propia forma de ver a la motivación involucrada en las personas, pero hasta ahora todos coinciden en algo; cada una de sus teorías empiezan primero en que los individuos tienen que satisfacer primero sus necesidades básicas o de mayor urgencia; ya que sería un tanto absurdo que una persona que no tiene una casa para vivir; y que tuviese dinero; no comprara una casa, o un lugar apropiado para vivir; y en vez de esto que comprara un automovil.

Las personas por muy imaginativas que sean en querer alcanzar algunas cosas que le redituen poder, tendrán primero que cubrir lo que mas necesitan en ese momento y dejaran para despues lo demas, claro que esta afirmación sera solo valida para aquellas personas de escasos recursos ya que una que lo tiene todo: (en cuanto a necesidades) no piense en eso en ese momento su meta estara en alcanzar algo más grande, la razón simplemente cuenta con ello.

TEORIA DE ARCH PATTON

Hasta este momento; las teorías ya antes tratadas - hablan sobre como motivar al empleado, pero hasta ahora realmente existen pocas investigaciones sobre la forma de motivar al personal ejecutivo.

Es precisamente Arch Patton quien a sido uno de los lideres en este campo, y a señalado como formas de motivar a los ejecutivos las siguientes :

- 1.-El desafio a las propias capacidades; que el trabajo ofrece, es necesario que la persona en cuestion, conozca el proposito y alcance de sus responsabilidades, su autoridad y sus obligaciones.
- 2.-Posición, incluye titulos, ascensos y aspectos exteriores, tales como el tamaño de la oficina, la presencia de una secretaria ejecutiva, la afiliación a clubes sociales o el uso de un automovil de la empresa.
- 3.-El deseo innato de ser dirigente.
- 4.-El estimulo de la competencia.
- 5.-El temor a cometer errores, o perder el empleo o a ver disminuidas las compensaciones economicas.
- 6.-El dinero, que es con frecuencia el reflejo de otros factores de motivación.

ALGUNOS OBSTACULOS PARA LO MOTIVACION

Dentro de una organización, no solo los recursos humanos, son los que en cierta forma ponen un obstaculo al progreso de la organización, existen ciertos factores que aunque indirectamente contribuyen a que la motivación no se de plenamente.

Un primer obstaculo radica en las politicas desatinadas de una empresa y que la Administración insiste en mantenerlas.

Otro es la mala supervisión; los malos supervisores - surgen por lo general cuando buenos operarios ascienden - a supervisores; sin ser adiestrados en relaciones humanas - con esto en lugar de beneficiarse la empresa se perjudica ya que de un buen operador, pasa a ser un mal supervisor; por ejemplo muchos supervisores se forman en un ambiente autoritario; dan ordenes sin pensar las cosas y sin dar - explicaciones y se impacientan con personas que plantean cuestiones como el tedio, el trabajo inutil o la falta de oportunidades; los supervisores suelen desdeñar las sugerencias de los obreros; sus actitudes destruyen de hecho - el deseo de toda persona de hacer un buen trabajo.

Otro obstaculo esta constituido por la propia estructura de la empresa; los administradores en ocasiones no -- escuchan a sus subordinados y a veces estos son buenos - aportadores de ideas; pero el no dejarlos hablar suele - causar insatisfacción entre ellos.

6.-LA MOTIVACION EN EL CAMPO DE TRABAJO

Desde tiempos remotos el hombre a tenido necesidad de satisfacer necesidades que Abraham Maslow considero - como basicas, siendo su alimento, su vestido, su casa habita- ción etc. en la actualidad sigue siendo este tipo de ne- cesidades el principal problema que afronta el hombre, la razón el constante desequilibrio economico que se vive en la actualidad.

Sin embargo ahora la gente cuenta con una mejor pro- yección intelectual; que le ayuda a salir adelante; a los - problemas que le a ido planteando la crisis economica, pe- ro desgraciadamente no solo el hombre sale afectado por - esta situación; tambien las empresas sufren estas conse- cuencias, y que cuando el hombre solicita aumento en sala- rios; estas contestan que no les es posible aumentar un - salario que de acuerdo a la situación que se vive sea de- coroso.

Algo que es muy importante en estos momentos, es su preparación; ya que depende de esto su futuro, hoy en día - la situación así lo exige, para esto y de acuerdo a la ley federal de trabajo, las organizaciones tienen la obliga- ción de proporcionar capacitación y adiestramiento a su - personal; a fin de hacer más eficiente el trabajo producti- vo, pero fuera de esto que la ley marca; el hombre debere - de preocuparse por alcanzar cierto desarrollo, de modo que pueda llevar una vida adecuada.

Pero no solo la preparación sera suficiente para - que el hombre salga adelante, tambien se requiere una - serie de experiencias que le vengam a afirmar lo apren- dido ya en las aulas de estudio.

La organización siempre pedira al hombre su mejor - esfuerzo, pero esta debera de comprender: que el hombre necesita incentivos que lo impulsen a demostrar su po- tencial productivo; Arias Galicia en su libro Adminis- tración de Recursos Humanos: señala "No por el simple - hecho de existir un contrato de trabajo, la organiza- ción esperara lo mejor de el", la organización tendra - que entender que el ser humano es eso, y no una maquina de trabajo, esto en la actualidad es dificil que la or- ganización lo entienda asi, en estos momentos esta re- quiere de una mejor producción y sobretodo de un mejor control de calidad, y que para lograrlo se ira inclusi- ve hasta el tiempo extraordinario, lo requiere porque - la situación asi lo exige, en el momento en que su pro- ducto que produce sea de menor calidad, en ese momento se ira en declive.

El hombre necesita que se le estimule, que la empre- sa lo haga sentir parte de ella, que lo comprenda y lo entienda, en estos momentos todos requieren de un aumen- to de salarios; sin embargo no es muy conveniente que - se le de dinero por las siguientes razones :

- a) El dinero se haria costumbre y perderia su valor motivacional.
- b) Quien percibe un buen sueldo, ya no se preocupara mucho por este aspecto, se dedicara a lograr otro tipo de logro; por ejemplo cierto prestigio personal.
- c) El dinero a veces crea envidias entre el personal.

Por lo tanto solo servira esta forma de motivación a quien carece de ello, quien ya lo tiene aspirara a alcanzar otro logro; ya sea algun reconocimiento que le haga la organización o simplemente un ascenso.

Independientemente de la remuneración económica que el trabajador busca para satisfacer sus necesidades básicas, la organización debiera de apoyar a su personal de otra forma; dejando el dinero como un posible ultimo recurso; - por ejemplo puede dar otro tipo de prestación pudiendo ser

Canasta básica, becas para sus hijos, vales para adquirir productos, cursos de capacitación para el personal, en fin considero que este tipo de ayuda beneficia más al trabajador; que el dinero por los siguientes motivos :

- a) El hombre es un ser lleno de necesidades, la actualidad lo dice (aumento en colegios, rentas, ropa, alimentos etc.)
- b) El hombre se deja llevar por la publicidad, y compra cosas innecesarias.

Algo que considero importante para el buen desempeño de las actividades del personal; es de mantener en perfectas condiciones el lugar de trabajo, sus herramientas, el alumbrado y la ventilación que guarde en ese lugar.

Ante todo el patrón debiera de tener cuidado sobre estos aspectos; de seguridad para el trabajador y el equipo de trabajo; aparte de que le brindara al trabajador esa confianza para desarrollar mejor su trabajo, al patrón le restara tiempo perdido por casos involuntarios.

La seguridad que requiere la organización, estara bien custodiada por la comisión mixta de seguridad e higiene, que es precisamente esa su función; claro esta, que que no porque este formada dicha comisión no va a ver problemas, sin embargo si la comisión desempeña muy bien sus funciones; lo más seguro es que no existan problemas de seguridad e higiene, ya que precisamente ese es su papel, el de vigilar que todo se encuentre en perfecto estado tanto del inmueble como de la maquinaria y equipo; si hubiese o se notara algun desperfecto esta tiene la obligación de avisar al patrón, para que este tome las medidas más convenientes.

Una suposición que yo haría de lo antes mencionado es que de acuerdo a la pirámide de Abraham Maslow; las necesidades básicas o primarias, junto con las necesidades de seguridad serían suficientes para motivar al personal obrero; mientras que las necesidades de estima y autorrealización sería para directivos y ejecutivos; las razones de las cuales me baso para afirmar lo antes mencionado son las siguientes :

- a) Los obreros no piensan por el momento en autorrealización, con esto no digo que no llegaran nunca - solo que ahora por el momento les importa satisfacer las dos primeras necesidades.
- b) Cuando empiezan a escalar algunos puestos superiores, sus necesidades cambian,
- c) No por el hecho de ser obreros, no piensan en que algún día lleguen a ocupar un puesto importante: - solo que ahora, si aun no cubren sus necesidades primarias, realmente diría que es casi imposible - que piensen en otro tipo de necesidades.

Un directivo o ejecutivo de determinada empresa - ya se preocupa más por sus relaciones públicas, que por el dinero; ya que se cree que este aspecto lo tiene bien satisfecho; de ahí que se preocupe por otras cosas que más adelante le permitan distinguirse de los demás, de modo que llegue al punto más alto de la pirámide de Maslow; esto es la autorrealización.

A continuación presento el diseño y aplicación de un cuestionario; que fue aplicado a personal obrero de una empresa que elabora un producto lacteo, tomando en cuenta que dicho personal lo comprende un total de 20 personas, no tuve inconveniente en aplicarlo al total de personas, presentandose a continuación el analisis de resultados.

Cabe destacar que dicho cuestionario fue aplicado pensando en saber si existen programas de motivación y al mismo tiempo que factores motivarian más al personal; asi como aspectos referentes al ambiente de trabajo.

Un problema que se encontro, fue que el personal no tiene un horario fijo de salida (ya que se trabaja hasta este momento de aplicar el cuestionario con tiempo extraordinario), lo que ocasiono que fuera tardado la recopilación de la información.

"INVESTIGACION DE CAMPO"**1.- Definición de Objetivos :**

Los principales objetivos que me impulsaron a desarrollar el presente trabajo de investigación fueron los siguientes :

- a) Conocer el sistema de motivación que se aplica al personal en una empresa dedicada a un producto lácteo.
- b) Definir la importancia que ejerce el hombre para la organización; su relación con la motivación para un mejor desempeño de el personal que labora en la empresa.
- c) Definir el grado de influencia que ejercen los factores motivacionales en el comportamiento humano.
- d) Tomando el modelo de Abraham Maslow como base de referencia comprobar que tanto se aplica de su teoría al personal obrero.

2.- "DISEÑO Y APLICACION DEL CUESTIONARIO"

Con la finalidad de obtener datos para el desarrollo de la presente investigación, se seleccionó el instrumento denominado cuestionario, el cual ha sido estructurado con veinte preguntas de tipo cerrado, en las que - el encuestado elige su respuesta únicamente entre alternativas ya propuestas, contiene preguntas dicotómicas, en las que las respuestas permitidas solo son SI o NO y - preguntas de múltiple selección que están conformadas - por varias respuestas.

Una vez redactado el cuestionario se aplicó al personal de la empresa (fábrica), considerando que el total - son veinte trabajadores, fue aplicado al total; por lo - tanto no se seleccionó una muestra sino el universo.

Cabe señalar, que el diseño del cuestionario responde a los siguientes objetivos :

- Conocer si existen o no programas de motivación y - a que nivel.
- Detectar los factores que motivan más a los trabajadores.
- Conocer otros aspectos relacionados con el ambiente laboral.

3.-"RAZONES DEL PORQUE DE LA FORMULACION DE C/U DE LAS PREGUNTAS"

1.-¿Conoce la estructura y politicas de la empresa ?

La pregunta fue formulada con el fin de saber si los empleados conocen los aspectos fundamentales de la empresa que laboran, como son su estructura y sus politicas que se manejan.

2.-¿Tiene conocimiento de los objetivos que se persiguen en la empresa que labora ?

Existen situaciones en que hay empleados que trabajan años en determinada empresa y no conocen cuales son sus objetivos, realmente me intereso saber si este es el caso en esta empresa.

3.-¿Las condiciones fisicas del lugar de trabajo son?:

Esta pregunta plantea tres alternativas: satisfactorias, poco satisfactorias e insatisfactorias; dicha pregunta fue formulada para conocer como se encuentran las condiciones fisicas del lugar de trabajo, ya que pudiera ser que estas afectaran la moral del trabajador y su trabajo se calificara como bajo.

4.-¿En su trabajo encuentra un ambiente de respeto y ayuda mutua ?

El respeto y la colaboración, son bases para un buen rendimiento en el trabajo, por lo tanto si las relaciones fueran negativas, la motivación difícilmente funcionaria.

5.-¿Siente confianza y libertad para comunicarse y/o quejarse con su jefe inmediato ?

Con esta pregunta pretendo conocer hasta que punto los empleados, tienen la confianza suficiente para comunicarse con su jefe.

6.-¿Cuentan con usted en la toma de decisiones ?

En ocasiones las opiniones del personal, son muy buenas pero tambien existen empresas que les impiden a que expresen lo que piensan, con esto quise saber que tanta libertad les permite la empresa opinar a sus empleados, que en ocasiones pueden aportar cosas muy importantes.

7.-¿Considera que esta usted en el puesto adecuado, segun sus conocimientos y habilidades ?

Al formular esta pregunta, pretendo detectar hasta que punto, el personal considera estar desarrollando funciones de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, es decir si son las personas idoneas al puesto que ocupan.

8.-¿El trabajo que usted realiza es ?

Esta pregunta contiene dos alternativas el satisfactorio y el insatisfactorio, considero que en esta pregunta para que una persona rinda en sus funciones deba de gustarle su trabajo o al menos que le deje una satisfacción, porque si fuera lo contrario; lo más seguro es que renunciaría, ya que si no hay satisfacción y no le gusta es de esperarse tal determinación.

9.-¿Sus objetivos personales estan relacionados con los de la empresa ?

Por lo regular; siempre los objetivos personales son diferentes a los de la empresa; sin embargo el personal busca la forma de que sus objetivos sean alcanzables.

10.-¿El trabajo que usted realiza le es reconocido ?

El hecho de que se le reconozca su labor es ya una motivación a seguir superandose, por lo tanto quise saber si es o no reconocido su trabajo con algun reconocimiento, de modo que sea evidente su aceptación de la persona que trabaja.

11.-¿Su jefe se interesa por sus necesidades y bienestar ?

Considero que la aceptación de un elemento principia; cuando se le demuestra el interes que se tiene - por el, e ahí que su jefe inmediato se lo demuestre - esta confianza solo se gana con hechos; no con palabras.

12.-¿La empresa estimula su desarrollo y progreso ?

La anterior pregunta es el jefe quien se preocupa por tener gente motivada a su trabajo y busca que sus subordinados se sientan bien, ahora toca a la empresa estimular el potencial de la gente, para esto considero que le daran cursos de capacitación a fin de que la persona alcance cierto desarrollo que le permita realizar mejor su trabajo.

13.-¿Su jefe evalua el empeño que pone a su trabajo ?

Considero que la evaluación es muy importante, no - solo para efectos de acumular puntos y ocupar un mejor lugar en el escalafón y así poder ascender de puesto, por otra parte para estimular al trabajador y demostrarle de manera más objetiva que su esfuerzo se a re conocido y evaluado.

14.-¿Cree usted que la empresa lo estimula para incrementar su eficiencia en el trabajo ?

15.-¿En que forma lo motiva la empresa ?

16.-¿Quien lo motiva a usted ?

El proposito de formular estas tres preguntas, - fue el de conocer si el personal de la empresa (fabrica), considera si esta les da motivación en alguna de las formas propuestas u otras de modo que mejoren su desempeño en el trabajo; a fin de obtener un beneficio mutuo, asi como para determinar en que forma y quien se encarga de motivarlo.

17.-¿El salario que percibe cubre sus necesidades ?

18.-¿En relación al trabajo que desempeña; su sueldo es ?

Estas ultimas dos preguntas se refieren al sueldo que perciben los empleados; con la primera pretendiendo conocer si su sueldo alcanza a cubrir sus necesidades; con la segunda saber como lo consideran en relación con su trabajo.

19.-¿Las prestaciones que le otorga la empresa son ?

Las prestaciones son otra forma de motivar al personal; con esta pretendi saber si estas prestaciones eran conocidas por los trabajadores; y en segundo como las consideran.

20.-¿Marque de acuerdo a su preferencia del 1 al 5 los factores que a su juicio lo motivarían más ?

Pretendi señalar algunos factores, que considere importantes en ese momento para señalárselos como alternativas; y que señalaran que es más importante para ellos.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION (TESIS)

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene por objeto recopilar información, que sera de gran utilidad para la realización de un seminario de investigación (tesis); dicha información sera tratada en forma confidencial: y utilizada unicamente para fines academicos.

Agradesco de antemano su cooperación y gentileza en la contestación del mismo.

PUESTO _____ ANTIGÜEDAD _____

ESCOLARIDAD _____ SEXO _____ EDAD _____

INSTRUCCIONES : Anote con toda veracidad una x dentro del parentesis de la respuesta que usted elija.

- 1.- ¿Conoce la estructura y politicas de la empresa ?
 - a) Totalmente ()
 - b) Solo mi departamento ()
 - c) Parcialmente ()

- 2.- ¿Tiene conocimiento de los objetivos que se persiguen en la empresa que labora ?
 - a) Si ()
 - b) No ()
 - c) En parte ()

- 3.- ¿Las condiciones fisicas del lugar de trabajo son ?
 - a) Satisfactorias ()
 - b) Poco satisfactorias ()
 - c) Insatisfactorias ()

- 4.- ¿En su trabajo encuentra un ambiente de respeto y ayuda mutua ?
 - a) Si ()
 - b) No ()

- 5.- ¿Siente confianza y libertad para comunicarse y/o quejarse con su jefe inmediato ?
 - a) Siempre ()
 - b) A veces ()
 - c) Nunca ()

- 6.-¿Cuentan con usted en la toma de decisiones ?
- a) Siempre ()
 - b) A veces ()
 - c) Nunca ()
- 7.-¿Considera que esta usted en el puesto adecuado, según sus conocimientos y habilidades ?
- a) Si ()
 - b) No ()
- 8.-¿El trabajo que usted realiza es ?
- a) Satisfactorio ()
 - b) Insatisfactorio ()
- 9.-¿Sus objetivos personales están relacionados con los de la empresa donde labora ?
- a) Si ()
 - b) No ()
 - c) En parte ()
- 10.-¿El trabajo que usted realiza le es reconocido ?
- a) Siempre ()
 - b) A veces ()
 - c) Nunca ()
- 11.-¿Su jefe se interesa por sus necesidades y bienes tar ?
- a) Frecuentemente ()
 - b) algunas veces ()
 - c) Nunca ()

12.-¿La empresa estimula su desarrollo y progreso ?

- a) Siempre ()
- b) 1 veces ()
- c) Nunca ()

13.-¿Su jefe evalua el empeño que pone a su trabajo ?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) En parte ()

14.-¿Cree usted que la empresa lo estimula para incrementar su eficiencia en el trabajo ?

- a) Si ()
 - b) No ()
- (si contesto no pase a la pregunta 17)

15.-¿En que forma lo motiva la empresa ?

- a) Premios ()
- b) Reconocimientos ()
- c) Otros especifique _____ ()

16.-¿Quien lo motiva a usted ?

- a) Departamento de personal ()
- b) Jefe inmediato ()
- c) Compañeros de trabajo ()
- d) Otros ()

17.-¿El salario que percibe cubre sus necesidades ?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) En parte ()

18.-¿En relación al trabajo que desempeña; su sueldo es ?

- a) Alto ()
- b) Justo ()
- c) Bajo ()

19.-¿Las prestaciones que le otorga la empresa son ?

- a) Buenas ()
- b) Malas ()
- c) Regulares ()
- d) Las desconoce ()

20.-¿Marque de acuerdo a su preferencia del 1 al 5; los factores que a su juicio lo motivarían más ?

- a) Sueldo ()
- b) Nivel Jerárquico ()
- c) Seguridad en el empleo ()
- d) Convivencia Social ()
- e) Vacaciones ()

5.- PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Pregunta 1

¿Conoce la estructura y políticas de la empresa ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Totalmente	2	10 %
b) Solo mi departamento	14	70 %
c) Parcialmente	4	20 %
Total	20	100 %

Como se observa en los resultados el 70 % del total de los empleados, no conocen más allá de su propio departamento; la razón, tal vez la empresa no ha brindado información general a sus empleados; o simplemente estas por sus ocupaciones no les queda tiempo para enterarse de otro tipo de información; sugiero que la empresa difunda esa clase de información ya que si se promoviera una persona a otro departamento; y más si fuera una empresa grande; esta persona lo mas seguro es que no conozca cuáles serán sus superiores, sus políticas que se persiguen y pronto esta persona de un buen elemento puede llegar a ser un mal elemento.

Pregunta 2

¿Tiene conocimiento de los objetivos que se persiguen en la empresa que labora ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Si	6	30 %
b) No	2	10 %
c) En parte	12	60 %
Total	<u>20</u>	<u>100 %</u>

El anterior resultado arroja que los empleados solo conocen en parte los objetivos de la empresa en un 60 % pero existe un 30 % que si los conocen; considero que es bueno que los empleados conozcan dichos objetivos; en otras palabras que sepan cual es el fin de su trabajo, y asi logren desarrollarlo con más conciencia y empeño.

Pregunta 3

¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo son?:

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Satisfactorias	0	0 %
b) Poco Satisfactorias	17	85 %
c) Insatisfactorias	3	15 %
	<u>Total</u> 20	<u>100 %</u>

La respuesta a la anterior pregunta es muy clara - las condiciones físicas; no son muy aceptables; y lo peor puede venir cuando la secretaria de salubridad se de cuenta de tal situación; entonces si habra serios problemas considero que no hay nada mejor que tener buenas instalaciones asi se evitara tener algun problema y los empleados se sentiran a gusto en su trabajo.

Pregunta 4

¿En su trabajo encuentra un ambiente de respeto y ayuda mutua ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Si	15	75 %
b) No	5	25 %
Total	<u>20</u>	<u>100 %</u>

Algo que estimula mucho al trabajador es encontrar un ambiente agradable de respeto y ayuda mutua, ante todo debe de ser lo primero; si se logra esto, lo demas en con junto se puede lograr; pero que es lo demas; el progreso- de la empresa, de los trabajadores, que alcancen un desarrollo mutuo.

Pregunta 5

¿Siente confianza y libertad para comunicarse y/o quejarse con su jefe inmediato ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Siempre	5	25 %
b) A veces	10	50 %
c) Nunca	5	25 %
Total	<u>20</u>	<u>100 %</u>

La respuesta muestra inseguridad; ya que a veces se comunican los trabajadores con su jefe, y en otras no; - la razón o el jefe es una persona que no escucha a sus subordinados o simplemente estos prefieren llevar una - relación muy estrecha con relación a su jefe; cosa que - no es muy adecuada; porque en toda relación debe de haber una comunicación mas directa entre subordinado y - jefe.

Pregunta 6

¿Cuentan con usted en la toma de decisiones ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Siempre	0	0 %
b) A veces	6	30 %
c) Nunca	14	70 %
	<hr/>	<hr/>
Total	20	100 %

La respuesta es clara: no se toma en cuenta a los trabajadores, en cierta forma parece lógica la respuesta; pero - considerando que el personal desarrolla el trabajo productivo, si es necesario tomar en cuenta la opinión de - estos; es obvio que los obreros no se tomarán en cuenta para formar los planes de la empresa; pero si en el aspecto productivo.

Pregunta 7

¿Considera que esta usted en el puesto adecuado;--
segun sus conocimientos y habilidades ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Si	2	10 %
b) No	<u>18</u>	<u>90 %</u>
Total	20	100 %

Antes de aplicar el presente cuestionario, investigue entre el personal; sobre que preparación academica - tienen; la mayoría tiene terminado su bachillerato e incluso con alguna carrera comercial (contadores, secretarias etc.), por lo tanto despues de ver los resultados, considero que dada la situación economica por la que - atravezamos, y en base a la opinion de ellos mismos de - venir a trabajar al E.P. ellos mismos rechazaron esa - idea; ya que existen factores como costo, tiempo y la dis- tancia que los separa a su domicilio; no tienen otra alternativa más que de trabajar aunque sea como obreros - con la esperanza de que mas adelante pudiera surgir una oportunidad para desarrollarse en base a su preparación academica.

Pregunta 8

¿El trabajo que usted realiza es :

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Satisfactorio	12	60 %
b) Insatisfactorio	<u>8</u>	<u>40 %</u>
Total	20	100 %

Es de gran importancia el saber si el personal se encuentra satisfecho con el trabajo que desempeña, ya que dependiendo de esto será que el personal se sienta contento y a gusto en sus labores, de otra forma sería como una carga para ellos; el resultado de la encuesta señala que la mayoría se siente satisfecho, solo unos cuantos no les es satisfactorio; cosa que la empresa deberá de investigar ya que significa un 40% del total de su fuerza de trabajo la que está inconforme y esto sí es problema para la empresa, ya que esa parte de su personal piensa en otras cosas que no los deja laborar y que posteriormente puede traerles consecuencias, a la empresa.

Pregunta 9

¿Sus objetivos personales están relacionados con los de la empresa donde labora ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Si	2	10 %
b) No	5	25 %
c) En parte	<u>13</u>	<u>65 %</u>
Total	20	100 %

Los resultados arrojan que solo en parte se relacionan los objetivos de la empresa con los individuales de los trabajadores; en dos casos si se relacionan y en un 25% no se relacionan.

Siendo las tres terceras partes del total del personal que si tienen relacion sus objetivos con los de la empresa; a esta no le sera dificil cubrir el restante - 25% a fin de que todo su personal deje de pensar en este aspecto y trabaje más a conciencia.

Pregunta 10

¿El trabajo que usted realiza le es reconocido ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Siempre	4	20 %
b) A veces	16	80 %
c) Nunca	<u>0</u>	<u>0 %</u>
Total	20	100 %

Toda persona pondra todo su empeño si nota que su esfuerzo se le reconoce, si fuese lo contrario aunque se le amenazara con un posible desido; lo mas seguro es que renuncie antes de la notificación; y todo simple mente porque no se reconoce su esfuerzo, afortunadamente no es este el caso de la empresa que se investigo para ellos y para su personal, aunque no del todo es muy alagador el resultado; la empresa tiene que poner mas atención a este tipo de motivación, porque puede acabar con las aspiraciones de buenos trabajadores.

Pregunta 11

¿Su jefe se interesa por sus necesidades y bienestar ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Frecuentemente	12	60 %
b) Algunas veces	7	35 %
c) Nunca	<u>1</u>	<u>5 %</u>
Total	20	100 %

El jefe es factor muy importante, para un buen desempeño de parte del trabajador, como muestra los resultados; este se presta para atender a sus subordinados - para escuchar sus necesidades, cabe suoner que si es un jefe que si se preocupa por sus subordinados.

Pregunta 12

¿La empresa estimula su desarrollo y progreso ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Siempre	12	60 %
b) A veces	6	30 %
c) Nunca	<u>2</u>	<u>10 %</u>
Total	20	100 %

Existe un buen equilibrio entre lo que hace la empresa como organismo social, y lo que los trabajadores esperan de ella, lo que quiere decir que la mayoría del personal se siente a gusto; sin embargo es necesario es necesario que la empresa implante no solo programas de capacitación y desarrollo, sino que también que otorgue becas, para que de alguna manera estimule el crecimiento del personal al fin y al cabo mientras más capacitados tenga la empresa a su personal, hay más probabilidad de que el crecimiento sea total en todos los aspectos.

Pregunta 13

¿Su jefe evalúa el empeño que pone a su trabajo ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Si	13	65 %
b) No	3	15 %
c) En parte	<u>4</u>	<u>20 %</u>
Total	20	100 %

De acuerdo al anterior resultado no lo considero tan mal, sin embargo creo que el jefe tiene que poner atención en ese 35 % restante, ya que ellos consideran que no se les evalúa y que solo en parte de su trabajo les es evaluado, es posible que existan algunas inconformidades entre el personal; de ahí su respuesta, sin embargo; si el jefe evalúa a todos de igual forma sin favoritismos para nadie se evitara problemas con el personal.

Pregunta 14

¿Cree usted que la empresa lo estimula para incrementar su eficiencia en el trabajo ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Si	16	80 %
b) No	<u>4</u>	<u>20 %</u>
Total	20	100 %

La respuesta es que si es estimulado el trabajador para trabajar con motivación; y se espere aun más - de el, con esto la empresa se vera beneficiada ya que - sus trabajadores se espera que den lo mejor de si mismos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Pregunta 15

¿En que forma lo motiva la empresa ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a)Premios	6	30 %
b)Reconocimientos	6	30 %
c)Otros	<u>8</u>	<u>40 %</u>
Total	20	100 %

Como se puede observar la empresa otorga diferentes incentivos a su personal; algo que pude averiguar es que la empresa otorga reconocimientos de dos formas uno en especie y otro con ascensos; el de especie se otorga durante cierto tiempo de trabajo (tres a cinco años), el de ascensos, en el momento que se crea un nuevo puesto o queda vacante alguno inmediatamente se promueve al que mejor se apegue a dicho puesto; aunque siempre toman en cuenta tres factores :Iniciativa, Responsabilidad y deseos de superación.

Pregunta 16

¿Quien lo motiva a usted ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Dep. de personal	2	10 %
b) Jefe inmediato	10	50 %
c) Propios compañeros	<u>8</u>	<u>40 %</u>
Total	20	100 %

Es claro que el departamento de personal no existe para el personal, de ahí a sus respuestas; solo el jefe inmediato motiva; pero considero que si el departamento de personal no lo apoya; este podrá hacer muy poco por sus subordinados.

Preguntas 17

¿El salario que percibe, cubre sus necesidades ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Si	1	5 %
b) No	14	70 %
c) En parte	<u>5</u>	<u>25 %</u>
Total	20	100 %

En cierta forma es lógico pensar que los recursos monetarios que percibe el trabajador no les alcance - para cubrir sus necesidades de primer orden; estando todo a precios inalcanzables.

En este momento el trabajador no le queda más que trabajar más tiempo; en sus respectivos trabajos; a fin de generar más ingresos que le permitan solventar sus gastos de primera necesidad.

Pregunta 18

¿En relación al trabajo que desempeña su sueldo es ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a)Alto	0	0 %
b)Justo	2	10 %
c)Bajo	<u>18</u>	<u>90 %</u>
Total	20	100 %

Las dos anteriores preguntas; se refieren al salario que perciben los trabajadores de la empresa; lo cual concluyo que el sueldo que perciben los trabajadores ya es insuficiente; y que no tienen otro recurso que trabajar - más tiempo o simplemente buscar otro trabajo adicional - al que ya tienen; esto con el fin de ayudarse en sus necesidades.

Pregunta 19

¿Las prestaciones que le otorga la empresa son ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Buenas	0	0 %
b) Malas	3	15 %
c) Regulares	3	15 %
d) Las desconoce	<u>14</u>	<u>70 %</u>
Total	20	100 %

De acuerdo a los resultados obtenidos, dichas prestaciones son totalmente desconocidas; al menos la mayoría del personal así lo hizo saber; con esto vendrían a surgir dos hipótesis; la primera o esas prestaciones les falta mayor difusión o simplemente no existen.

Pregunta 20

¿Marque de acuerdo a su preferencia del 1 al 5 los factores; que a su juicio lo motivarían más?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Sueldo	12	60 %
b) Nivel Jerárquico	5	25 %
c) Seguridad en el empleo	2	10 %
d) Convivencia social	1	5 %
e) Vacaciones	<u>0</u>	<u>0 %</u>
Total	20	100 %

Es claro que en estos momentos; que todo trabajador piense en obtener un buen sueldo, que le permita vivir por lo menos regularmente; ya que en estos momentos no se piensa en ser jefes o alcanzar cierto nivel jerárquico, ahora lo que interesa es llevar dinero a sus casas para alimentar a su familia, vestirlos y darles una educación a sus hijos; así como otros factores de primer orden.

De acuerdo a lo descrito en los resultados; y a lo estudiado en la fabrica, resumiria lo que a mi juicio - el personal que ahi labora requiere; y basandome en la teoria de Abraham Maslow considero que el nivel operativo de la fabrica, en estos momentos solo requiere de las necesidades basicas y tal vez de seguridad las razones serian las siguientes :

En la fabrica se manejan solo cuatro puestos a ocupar :

- a) Chofer.-Es la persona que maneja el camion de la empresa, y del cual transporta el producto que se elabora en fabrica a la matriz Narvarte, para que esta los desplace directamente al consumidor.
- b) Fogonero.-Es la persona que se encarga de operar la maquina generadora de vapor, ademas de realizar funciones de preparacion del producto.
- c) Operador.-Es la persona encargada del manejo de la maquinaria y del equipo de trabajo, de acuerdo a su departamento.
- d) Ayudantes Generales.-Son las personas que se encargan de auxiliar, en las necesidades del personal; encargado de operar la maquinaria; asi como de funciones generales que se derivan como consecuencia de la elaboracion del producto.

En base a los puestos antes descritos; mencionare los siguientes factores que tome en cuenta para afirmar que el personal solo requiere de necesidades basicas y quisas de seguridad :

a) Satisfacción de necesidades.-Todo trabajador - que se encuentre contento en su fuente de trabajo; al aplicar una forma de motivación, esta - sera bien aceptada por ese individuo.

Sin embargo si el personal no se encuentra satisfecho cualquier intento de motivación sera inutil.

Por ejemplo si el personal no esta satisfecho con el espacio que la empresa ofrece como vestidores al personal; el hecho de ofrecer una fiesta en honor de estos no resolvera el problema, o hacer reconocimientos no contentara a estos, si la maquina que opera esta en malas - condiciones; o una empleada que se halla molesta por el lento funcionamiento de un ascensor le resta diez minutos de tiempo que dispone - para tomar sus alimentos, no se sentira a gusto por el hecho de que se ponga espejo nuevo en - el tocador para damas.

Con los anteriores ejemplos quiero demostrar que no sera posible motivar al personal si esta descontento es por esto que es necesario asegurarse; antes de iniciar un método de motivación, sobre las necesidades principales que tenga el trabajador (normalmente las necesidades basicas o de primer orden), se encuentren satisfechas y que sobre todo se sientan a gusto en su trabajo.

Es importante hacer notar que motivar a la gente con algo que se cree agradara, es caer en un error, considero que es mejor complacer al personal en lo que solicitan, que darle otra cosa en lugar de lo requerido; al decir complacer me refiero a que dentro de esas peticiones muchas veces se encuentran necesidades; que en ocasiones no queremos ver, y se le pretende dar al trabajador otra cosa.

Realmente si se desea lo mejor de la gente no hay que olvidar que estos tienen necesidades y que satisfaciendo estas; psicológicamente estaran en la mejor disposición de cooperar con la organización.

Primero, porque los hara sentir que son parte de la empresa y que sus problemas o necesidades son tambien de la empresa.

Segundo el personal se sentira en deuda con la empresa, y esto hara que se esfuerce por lograr los objetivos propuestos.

b) El comportamiento es orientado hacia metas u objetivos. - Ya se menciona que mientras en la organización exista la comprensión de necesidades hacia su personal, estos se sentirán estimulados a tratar de conseguir los objetivos institucionales.

Cada persona tiene un objetivo por alcanzar - por ejemplo mientras uno busca alcanzar cierta jerarquía, otro se preocupa por obtener un mejor sueldo; así pues dentro de toda organización existe siempre esa diferencia; para conjuntar esos objetivos el administrador deberá generar el clima que permita la motivación del personal, hacia el logro de esos objetivos; para esto tendrá que integrar los objetivos individuales con los organizacionales.

Para lograr los objetivos de la organización espera contar con la cooperación de sus subordinados, pero el lograr esto no será fácil: ya que todos los seres humanos somos diferentes unos de otros en la forma de reaccionar ante una orden de trabajo.

"Para Schein esas reacciones son resultados de sentimientos de frustración, tensión y ansiedad debido a que ciertas necesidades personales no han sido satisfechas; por ejemplo el pensar que no se han definido bien cual es su rol o identidad en la organización.

sentir que no puede influir en las decisiones que lo afectan; así mismo el pensar que no se han incluido - sus necesidades o metas personales al establecer los - objetivos o metas organizacionales o porque no se sienten aceptados por los demás miembros del grupo o la organización!

De acuerdo a estudios y experiencias de tratadistas y de otros especialistas en conducta demuestran que lo que haga la administración para lograr trabajadores-motivados dependa de los factores motivantes.

Sin embargo en lo primero que piensan los empresarios es en el dinero, el cual lo utilizan para diferentes fines uno para motivar al personal, o simplemente para - retener a una persona.

Para el caso concreto a la empresa investigada, el dinero se a hecho una costumbre y ya no sirve como factor motivacional, la razón se labora demasiado tiempo - extra; cosa que a acostumbrado al personal a percibir - un sueldo alto; y al menos para ellos ya no es un factor de motivación sino una costumbre.

Sin embargo el empleo debe brindar al trabajador - la oportunidad para aumentar sus cualidades y conocimientos, de modo que le sirva para obtener un reconocimiento y lo cual en el futuro lo llevara a un progreso personal.

c) El trabajador busca la forma de lograr sus objetivos. - Ya se menciono anteriormente que todo trabajador tiene objetivos distintos, por consecuencia la forma de lograrlos tambien lo sera.

Hoy en día a la gente le importa alcanzar un desarrollo que le permita vivir más abogada-- mente, ahora el hombre ya no se conforma con tener un buen sueldo; tambien se preocupa por tener cierto prestigio ante sus compañeros, y porque no ante la sociedad que lo rodea.

Para esto, el lograr sus objetivos le dara cierta satisfacción que le permita superar lo realizado, y que lo estimule a lograr más; ya que esto sera para su beneficio propio, y de el depende su desarrollo.

Al manejarse solo cuatro categorías en la empresa - es lógico pensar que psicológicamente el personal que ahí trabaja solo aspire a llegar al grado más alto, es decir el de Chofer.

Y esto solo puede considerarse como una suposición ya que a esta posibilidad se oponen varios obstáculos :

El primero, que la persona que aspira a ocupar el puesto no sea chofer; el segundo que la empresa; por el momento cuenta con un camion para entregar el producto a una oficina principal; para esto se encargan dos choferes uno en cada turno (se manejan dos turnos), con esto se cierra toda posibilidad de hacer un ascenso al grado máximo.

Ante esta situación y ante los demas puestos superiores se repite el mismo caso; ya que ahí se trabaja con maquinaria tipo automática, el cual se podría decir que todo el personal que ahí labora se encuentra en su puesto, y la posibilidad de ascender se dificultara, claro esta que la empresa esta creciendo; y no se descarta la posibilidad de que pronto requiera más choferes, operadores o fogoneros, por el momento el personal solo aspirara a su tiempo extra; fin de sacar un mejor sueldo que le permita sacar adelante a su familia y el mismo.

Con lo anterior; no es que el trabajador se conforme con eso, el problema es que dentro de la empresa que labo-
ran; no se permiten ascensos continuos, y no es que se eviten, el problema es que la empresa es nueva y empieza a tener las dificultades que toda empresa pasa cuando se es nueva; la aceptación del producto en el mercado.

De ahí que la producción sea poca en comparación a otras empresas con cierto prestigio en el mercado, esta es la verdad por la cual, por el momento no se piense en alcanzar otras metas; me refiero a los trabajadores, otro factor que influye mucho, y que en cierta forma se ven favorecidos es la cercanía de sus casas hacia su fuente de trabajo; ya que todos viven cerca de la fábrica, de ahí que se ahorren pasajes y tiempo.

Peter Drucker, en su libro "Administración, tareas, responsabilidades y practicas", señala lo siguiente :

"La capacitación continua, brinda a cada obrero el conocimiento de su propio desempeño, de sus propias normas, y al mismo tiempo de otros compañeros, es su nivel-forma el habito de contemplar el trabajo, crea una comunidad de trabajo y de trabajadores, cada empleado tiende a ver mas alla de las fronteras de su especialización- y de su departamento; sabe lo que pasa, sabe que trabajo hacen los demas; ve el todo autentico y de el se espera que le preocupe el desempeño de cada una de las tareas que componen ese todo autentico, por lo tanto; puede advertir cual es su propio lugar dentro de la estructura y de su propia contribución".

Es cierto que no todos los trabajadores quieren asumir responsabilidades adicionales; pero tampoco nadie quiere estar en un puesto en que cree no existen oportunidades de desarrollarse.

Obstaculizar el desenvolvimiento de una persona - es limitar su libertad de obrar, asi como eliminar sus posibilidades de reconocimiento, privarle de independencia para planear su trabajo o simplemente modificar su ritmo de trabajo, enterarse de si hace bien su trabajo o no; o simplemente si no se le brinda la oportunidad - de alcanzar cierto desarrollo, el trabajador concluiría que la empresa no lo estima; y no le tiene confianza - sin haberle dado la oportunidad.

Las necesidades de estima, consisten en el impulso de valorarse a si mismo y de inspirar estima en los demas. Maslow afirmaba que todas las personas desean una evaluación estable; de base firme y elevada de si mismo esto significa respeto y estima, y sobre todo que se espera el respeto de los demas.

Dichas necesidades llegan a cumplirse cuando se buscan relaciones, basadas en el desempeño adecuado de dar y recibir muestras de aprecio y aceptación.

Ejemplos de Necesidades :

Sociales :

- a) Aceptación
- b) Sentimiento de pertenencia
- c) Ser miembro de un grupo
- d) Amor y afecto
- e) Participación en grupo

De Estima :

- a) Reconocimiento y Prestigio
- b) Confianza y Liderazgo
- c) Competencia y Exito
- d) Fuerza e Inteligencia

Utilizar los Recursos Humanos de manera humana y eficaz, es en la actualidad el método más promisorio - para que las organizaciones progresen constantemente.

Algo que el trabajador requiere en toda organización es comprensión, cariño, afecto y sobre todo sentirse a gusto en la empresa.

En otras palabras necesita estar rodeados de - alguien quien los sepa impulsar a conseguir los objetivos institucionales y por que no los personales; así - pues partiendo de este factor, el hombre puede llegar a un desarrollo que le permita sobresalir no solo en la organización, sino también en la sociedad, para esto considero que requiere de los siguientes factores - previos al progreso de una persona :

- a) Conocimientos
- b) Experiencia
- c) Adiestramiento

LA AUTORREALIZACIÓN

La autorrealización sugiere que los motivos caen en una de las cinco clases de una jerarquía que va desde necesidades simples de supervivencia, hasta necesidades superiores de autorrealización; que implica una utilización máxima del potencial de una persona.

La autorrealización considera que las personas desean aumentar su capacidad, que desean desarrollarse y que luchan por utilizar su potencial, aquí precisamente entra en juego el papel del administrador, ya que si este se encuentra a favor de que su personal alcance algo más allá de lo establecido, entonces establecerá un medio ambiente en que las personas podrán ejercer una autodirección y lograr con ello alcanzar a dar el total de sus capacidades.

OPORTUNIDAD DE AUTORREALIZACION

"A través de la discusión de comportamiento y - motivación individual se a esuesto la autorrealización como objetivo ultimo.

La naturaleza central de este concepto se ilustra mediante los siguientes extractos :

El objetivo supremo de un hombre es satisfacerse a si mismo como un individuo creativo. De acuerdo con sus propias potencialidades innatas y dentro de los limites de la realidad.

CARL JUNG

El hombre saludable esta motivado ante todo por -- su necesidad de desarrollar y realizar sus potenciali-- dades totales y capacidades....Lo que un hombre puede ser, debe serlo.

ABRAHAM MASLOW

La productividad es la capacidad del hombre para - emplear sus poderes y realizar las potencialidades inhe- rentes a el.

ERICH FROMM

Si la gente es capaz de lograr y realizar autorrea- lización les gustara su trabajo, esto obtendrá un objeti- vo social largamente buscado."

KEITH DAVIS

CAPITULO V

EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR

En todo organismo social, existe la necesidad de -
lograr objetivos de una manera eficiente; esos objetivos
constituyen la razón de ser de cada organismo y las ta-
reas individuales de sus integrantes se dirigen en últi-
ma instancia hacia su cumplimiento.

Con el desarrollo de la industria moderna, se han -
hecho más complejas las unidades productivas, cosa que -
requiere de una disciplina que ordene esas situaciones,
de modo que sus objetivos sean alcanzables.

Esa disciplina a la que me refiero es la Adminis-
tración que esta integrada por un conjunto de teorías,
conceptos, principios, y técnicas a partir de los cuales
se pueden analizar y modificar la forma que asume el -
trabajo colectivo dentro de la empresa.

I.-¿QUE ES EL ADMINISTRADOR ?

El administrador es aquella persona que se encarga
de coordinar los recursos de la empresa, en una forma efec-
tiva, a fin de lograr los objetivos planteados por la --
empresa. Sin embargo el administrador para lograr efecti-
vidad se apoyara en la administración que seran sus herra-
mientas para desifrar la complejidad que le plantea la -
organización.

Existe un problema mayor dentro de la empresa que el administrador tendra que estudiar bien para comprenderlo y entenderlo, ya que este persigue sus propios objetivos, y que por lo regular siempre seran diferentes - a los de la organización; me refiero al hombre, aquel que con su esfuerzo y cooperación hara que la empresa sea - productiva.

2.- FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

a) Maximizador de eficiencia

b) Ejecutor tecnocrata burocratico

c) Su neutral equilibradora

MAXIMIZADOR DE EFICIENCIA

De acuerdo a los estudios realizados por los pre -
cursores de la Administración, y sus diferentes aporta-
ciones a esta, el administrador cuenta con herramientas
con que puede valerse, de modo que se espere de el un -
trabajo eficiente, y esto se reflejara en la productivi-
dad de la organización.

Por productividad entienda-se que es la relación -
existente entre los resultados que se obtengan en una -
actividad, y los recursos empleados para conseguirlo.

La productividad no sera facil, ya que tendra que -
tomar en cuenta una serie de factores como tecnicas, di-
nero, maquinaria y equipo, edificios, materia prima, recur-
sos humanos etc.

La buena interrelación entre estas hara que se den
buenos resultados, aparentemente podria pensarse

EJECUTOR TECNOCRATA BUROCRATICO

Dentro de la sociedad que nos desenvolvemos existen personas que en cierta forma se resisten al cambio y evitan a toda costa que se cambie lo que ellos creen es lo mejor; sin importarles que el tiempo cambia, y que así como este se mueve es necesaria una nueva modalidad

Debo aclarar que no se va a cambiar una cosa no--mas por que si, debera de haber algunas bases que obliguen para ello, claro esta que si el administrador desea hacer algunas modificaciones, este se basara en los problemas que se valla encontrando que como motivo de la ejecución de su trabajo se encontrara, y este mejor que nadie sabe de si es necesario hacer algun cambio o no, sin embargo existen personas que no como quiera aceptaran ese cambio; por ejemplo los accionistas de las empresas solo buscan que el administrador aplique su propia técnica que ellos proponen y evitan que este aplique la que considere mejor.

Ante esto los accionistas manejan sus propios intereses, y al administrador solo le queda trabajar para transformar el sistema de trabajo y tambien la mentalidad y valores que ya no corresponden a la necesidad de la sociedad que hoy se desenvuelve.

SU NEUTRAL EQUILIBRADORA

El administrador sera el punto de equilibrio; que ejerza en la organización, entre esta y el elemento humano; esto es que tendra que guardar un equilibrio entre ambos lados, no tener ningun interes particular, sino - buscar el bien general.

El papel que desempeñara sera complicado; porque - al primer momento que una de las partes que interviene (empresa-hombre), nota que se inclina hacia un lado; no dudara la parte afectada en darle la espalda.

Por lo regular es de suponer que el administrador velara por el bien de la empresa, que esta ahi para con seguir ciertos objetivos, y que tendra que manejar elementos entre estos el hombre, bajo estas normas se pensara que estara con la empresa.

Sin embargo el hombre es un ser sensible que si - nota que se le trata mal, este empezara a poner obstaculo a lo establecido; hasta que exista ese equilibrio - entre la empresa y ellos, por lo tanto el administrador debera de tener tacto para tratar al personal, en otras palabras debera de crear ambiente de confianza entre - subalternos y empresarios; de otro modo, su papel se pue de ver afectado por cualquiera de las dos partes.

3.-"CARACTERISTICAS QUE CONFORMAN EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR".

- 1.-Cualidades Fisicas.-Se incluyen la salud, el vigor y la habilidad.
- 2.-Cualidades Intelectuales.-Aptitudes para comprender y aprender juicio, tener habilidad intelectual.
- 3.-Cualidades Morales.-Energia, firmeza, valor para aceptar responsabilidades iniciativa y sacrificio, tacto dignidad etc.
- 4.-Cultura General.-Nociones diversas, que son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
- 5.-Conocimientos Especiales.-Conciernan exclusivamente a la función ya sea técnica, comercial, financiera, admva.
- 6.-Experiencia.-Conocimiento que deriva la practica del ejercicio profesional.

CONCLUSIONES

-El objetivo de la motivación en el trabajo es pro
vocar en el individuo determinada conducta que le
permita satisfacer sus necesidades y al mismo -
tiempo cumplir con los objetivos de la organiza--
ción en la que colabora; para lograr lo anterior -
se debe implantar algunas formas de motivación -
tomando en cuenta las características de la empre
sa, y las necesidades de los individuos.

-Hoy en día el salario es lo mas importante para -
la mayoría de el personal asalariado; ya que la si
tuación así lo exige, sin embargo pese a todo; -
sugiero que se debe de apoyar al personal en dine
ro y en especie, ya que considero que por la misma
situación de alzas en los productos, a veces las -
personas se dejan llevar por la publicidad y no -
se fijan en sus necesidades reales, e ahí mi inquie
tud de dar aumentos en esa forma.

-Dar oportunidad a que el hombre desarrolle sus -
habilidades y su creatividad, en ocasiones se le -
niega el derecho a opinar; el hacerlo considero -
que no afecta en nada, y si se gana mucho en suge
rencias y que debido a su trabajo diario tienen
bases solidas, posiblemente entre esas sugerencias
se encuentre una clave muy importante para desa-
rollar cierta función.

-Las personas no son motivadas mediante recompen-
sas o castigos, quien hace la motivación es la -
combinación de las dos, por ejemplo la conducta -
se modifica si se usan elementos positivos y ne-
gativos.

Los positivos son las recompensas tales co-
mo dinero, ascensos, cuenta de gastos, automoviles -
etc.

Las negativas serian los despidos, descuentos
reprendas, advertencias; las redompensas y los -
castigos se deben utilizar para influir o cambiar
la conducta humana.

BIBLIOGRAFIA

1.-EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS

Autor : Douglas Mc Gregor

Editorial : Diana

2.-MOTIVACION Y ALTA DIRECCION

Autor : Victor H. Vroom y Edward L. Deci

Editorial : Trillas

3.-PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Autor : Edwin E. Flippo

Editorial : Mc Graw Hill

4.-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Autor : Idalberto Chiavenato

Editorial : Mc Graw Hill

5.-ADMINISTRACION DE PERSONAL

Autor : Andrew F. Sikula

Editorial : Limusa

6.-PERSONAL (Problemas Humanos de la Administración)

Autor : George Strauss y Leonard R. Sayles

Editorial : Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

7.-ADMINISTRACION DE PERSONAL

Autor : Wendell L. French

Editorial : Limusa

8.-EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Autor : Leonard R. Sayles y George Strauss

Editorial : Herrero Hermanos, Sucesores S.A.

9.-LA VALORACION DEL PERSONAL

Colección GALILEO

Editorial : Hispano Europea (Barcelona España)

10.-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Autor : Fernando Arias Galicia

Editorial : Trillas

11.-PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES

Autor : Laurence Siegel

Editorial : G.E.C.S.A.

12.-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Autor : LL. L. Byars y L.W. Rue

Editorial : Interamericana

13.-EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS, QUE HACE ?

Autor : Agustin Reyes Ponce

Editorial : Alhambra Mexicana

14.-ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES

Autor : Fremont e Kast y James Roscnzweig

Editorial : Mc Graw Hill

15.-ADMINISTRACION

Autor : Harold Koontz y Cyril O'Donnell

Editorial : Mc Graw Hill

16.-PROBLEMAS HUMANOS DE LA EMPRESA

Autor : Gellerman Saul

17.-PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL

Autor : Smith Henry Clay

Editorial : Mc Graw Hill

18.-ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION

Autor : Adalberto Rios Szalay y Andres Paniagua A.

Editorial : Trillas

19.-FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

Autor : Sergio Hernandez y Rodriguez

Nicolás Ballasteros Inda

Editorial : Interamericana