

872702

4
2ej



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

Escuela Superior de
Administración y Contaduría

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE
MOTIVACION PARA LA PEQUEÑA
INDUSTRIA EN URUAPAN, MICH.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

CARLOS E. DAMKEN FISCHER

URUAPAN, MICH., 1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A DIOS

Por permitirme lograr una meta
más en mi vida.

Con profundo agradecimiento, respeto
y cariño a mis padres.

JORGE Y JOSEFINA

A mis hermanos por su comprensión y
cariño.

JORGE, OSCAR y WERNER

A mis profesores con respeto y admiración.
Con especial agradecimiento al L.A.E.
Pedro Rubio I., por su asesoría y apoyo
incondicional.

A mis compañeros y amigos.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MOTIVACION PARA LA PEQUEÑA INDUSTRIA
EN URUAPAN MICH.

I N D I C E

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| 1.- CARACTERISTICAS GENERALES DE LA CIUDAD DE URUAPAN..... | 3 |
| 1.1.- Breve reseña de su historia..... | 3 |
| 1.2.- Geografía..... | 4 |
| 1.3.- Comercio e industria..... | 5 |
| 2.- LA INDUSTRIA Y LA PEQUEÑA INDUSTRIA | 6 |
| 2.1.- Desarrollo industrial en México..... | 6 |
| 2.2.- Concepto de empresa..... | 8 |
| 2.3.- Clasificación de las empresas de acuerdo con varios criterios | 9 |
| 2.4.- Los sectores económicos..... | 14 |
| 2.5.- Clasificación de las industrias..... | 17 |
| 2.6.- Antecedentes de la industria en Uruapan..... | 19 |
| 3.- LA MOTIVACION COMO HERRAMIENTA DE LA DIRECCION..... | 22 |
| 3.1.- Concepto e importancia de la dirección..... | 22 |
| 3.2.- Funciones típicas de la dirección..... | 23 |
| 3.2.1.- La autoridad (concepto y tipos de)..... | 23 |
| 3.2.2.- Liderazgo (concepto y tipos de)..... | 24 |
| 3.2.3.- Comunicación (concepto y tipos de)..... | 25 |
| 3.2.4.- Concepto e importancia de la motivación..... | 25 |

| | |
|--|----|
| 3.3.- Principales teorías motivacionales..... | 28 |
| 3.3.1.- Teoría de necesidades de A. Maslow..... | 29 |
| 3.3.1.1.- Interpretación de la jerarquía de necesidades..... | 30 |
| 3.3.2.- Teoría dual de Herzberg..... | 35 |
| 3.3.3.- Teorías "X" y "Y" de Douglas McGregor..... | 37 |
| 3.3.4.- Continuo de Inmadurez-Madurez de C. Argyris... | 42 |
| 3.3.5.- Patrones de motivación de D. McClelland..... | 43 |
| 3.3.6.- Conclusiones..... | 45 |
| 4. LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES A TRAVES DE INCENTIVOS... | 46 |
| 4.1.- Sistema de incentivos para el personal operativo... | 46 |
| 4.1.1.- Incentivos financieros para personal operativo. | 47 |
| 4.1.2.- Sistema a destajo (unidades producidas)..... | 48 |
| 4.1.3.- Sistema de premios de producción..... | 50 |
| 4.2.- Consideraciones generales..... | 50 |
| 4.3.- Incentivos sociales..... | 52 |
| 4.4.- Otros incentivos..... | 53 |
| 4.5.- Conclusiones..... | 56 |
| 5.- CASO PRACTICO..... | 57 |
| 5.1.- Población..... | 58 |
| 5.1.1.- Muestra..... | 59 |
| 5.2.- Diagnóstico laboral en la pequeña industria y evalua- ción..... | 59 |
| 5.2.1.- Cuestionarios..... | 60 |
| 5.2.2.- La evaluación..... | 62 |

| | |
|--|----|
| 5.3.- Proposición de un sistema de motivación..... | 78 |
| 6.- CONCLUSIONES | 82 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 84 |

INTRODUCCION.

Una de las principales tareas que tiene un administrador, es dirigir a la organización hacia el logro de los objetivos; mismos que se van a lograr a través del factor más importante dentro de cualquier organización "el factor humano".

Para ello es necesario conocer qué es lo que motiva a las personas a hacer las cosas; existen diversos factores que los afectan: las necesidades, actitudes y el ambiente de trabajo son de los más importantes.

Cuando los altos niveles se involucran en el comportamiento de las personas, están tratando de desarrollar un mejor empleado. Además de contribuir a la formación de una persona integral si se pretende mejorar a la persona como un todo, se tendrá beneficios mutuos. Luego entonces, el trabajo del Gerente es identificar y activar los motivos de los empleados, crear y mantener un ambiente propicio con el fin de lograr un mejor desempeño en las tareas.

Los individuos dicen: "mis necesidades y deseos son lo importante, no los suyos". Es por eso que no se debe pretender motivar a las personas con simples enunciados convencionales tales como "Compañero en esta empresa tú eres lo más importante" sino que por el contrario, hay que pretender motivar de acuerdo a las necesidades que ellos como seres humanos tienen en su trabajo.

La conducta normal de las personas obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona. Las personas se sienten motivadas no por lo que piensan que deben tener, sino por lo que desean.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible, debido a que se originan de necesidades muy particulares de las personas y sus sistemas de valores. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones en el trabajo.

Cabe mencionar que hay ciertas acciones que se llevan a cabo sin motivación, pero casi toda la conducta consciente está motivada o es provocada.

Por otra parte, los incentivos juegan un papel importante en la motivación de las personas, ya que ayuda a satisfacer sus diferentes necesidades; también en algunos casos, a través de incentivos se puede elevar el nivel de producción y así obtener una mayor productividad.

1. CARACTERISTICAS GENERALES DE URUAPAN MICH.

1.1 BREVE RESEÑA DE SU HISTORIA

En el año de 1530 los pueblos de Michoacán fueron sometidos por el Conquistador y Presidente de la Primera Audiencia, Beltrán Nuño de Guzmán. El crédulo y pusilánime Tzintzicha, llamado también don Francisco Tangáxoan II, último rey de Michoacán, que no supo defender su reino contra los invasores, fue sacado de Uruapan y llevado a Tenochtitlán, en donde terminaron los tristes días de su débil existencia a manos del conquistador Beltrán Nuño de Guzmán.

Al llegar Fray Juan de San Miguel a la sierra de Uruapan en 1531 casi principios de 1532, encontró que el poblado estaba solo, abandonado y con uno que otro indio escondido por allí.

Fray Juan de San Miguel fundó la ciudad en 1533, ayudando y auxiliando a la gente de la región que había huido por el maltrato a su último Caltzontzin y llegada de españoles. Fray Juan de San Miguel urbanizó la ciudad, dividiéndola en barrios como el de la Magdalena y Santo Santiago, además trazó las calles perfectamente, ayudó y dirigió en la construcción de Iglesias y capillas, dando un estilo especial a todas las casas.

A Fray Juan de San Miguel correspondió el mérito de la pacificación de Uruapan y el cimentar las bases para su nueva organización política y religiosa. Gran mérito suyo, en la historia colonial de Michoacán, es haber puesto las bases para la congregación de muchos de sus pueblos; el principal y prototipo de ellos fue éste, de Uruapan.

Y transcurrieron los años con la visita cada vez más numerosa de arrieros que venían de todos lados con mercancías o a llevar de las de Uruapan y otros productos a distintas partes del país. Creciendo, pues así, poco a poco la población, hasta llegar al 28 de noviembre de 1858, que es cuando se le concede a Uruapan el título de "Ciudad del Progreso".

1.2 G E O G R A F I A

El municipio de Uruapan está ubicada en la vertiente sur de la sierra Madre de Uruapan. Formando parte del eje volcánico; su altura sobre el nivel del mar se considera de 1634 metros y queda situada a los 19 grados, 24 minutos y 56 segundos de latitud norte y 102 grados, 03 minutos, 46 segundos de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Se considera a Uruapan la principal puerta o entrada de comercio entre la tierra fría y templada y los fecundos valles y tierras de Lombardia, Nueva Italia y toda la región de tierra caliente.

Los límites del municipio de Uruapan se marcan por los municipios de Tingambato, Tziracuaretiro, Taretan, Nuevo Parangaricutiro, Paracho, Charapan, los Reyes y el municipio de Gabriel Zamora. La extensión geográfica del municipio alcanza una superficie de 1286 Km. cuadrados y a una densidad de 114 habitantes por Km. cuadrado.

1.3 COMERCIO E INDUSTRIA

Uruapan contaba a principios del siglo XIX con diferentes tipos de comercio, entre los cuales se encontraban los siguientes:

- La zapatería "El Aguila", de Don Conrado Flores,
- El Correo Francés, de Don Javier Turón,
- La Bótica, del Dr. Luna,
- La Uruapense, de Don Agustín Mercado; entre otros.

Entre 1892 y 1894 se constituyó una asociación de empresarios cuya empresa se conoció como " Hurtado, Cerda y Cía." dedicada en el ramo de hilados y tejidos; bien conocida como " Fábrica de Sn. Pedro ".

Fue en el año de 1899, un 19 de marzo, cuando Uruapan se unió con Pátzcuaro a través de la línea férrea, que fue construida por S. Simons. Y el tranvía que corría de la propia estación al centro de Uruapan.

Posteriormente nació el proyecto de introducir la luz eléctrica a esta ciudad y fue entonces cuando los hermanos Alvarez se unieron e hicieron posible que el 15 de diciembre de 1895 se iluminara por primera vez la Ciudad de Uruapan.

2. LA INDUSTRIA Y LA PEQUEÑA INDUSTRIA

2.1 DESARROLLO INDUSTRIAL EN MEXICO.

Antes de hacer mención a lo que es el estudio de la pequeña industria, es importante señalar algunos puntos importantes referentes al desarrollo industrial que ha venido teniendo nuestro País.

En los últimos años hemos cambiado como nación, cambios y transformaciones que incidirán en forma importante en nuestro futuro inmediato, pero los rasgos que definen nuestro perfil como una potencia intermedia tuvieron su razón de ser hace más de 50 años.

"Al triunfo del movimiento armado de 1910 y establecerse las premisas para la concertación de una nueva estructura socio-económica correspondió a los sectores progresistas ocupar un puesto a la vanguardia en la etapa constructiva que requería el país para impulsar la industrialización y alcanzar afirmar la independencia económica. En 1940, la industria aportaba el 15% del valor total de los bienes y servicios producidos en el país, 30 años más tarde, en 1970 dicha participación se elevó al 21%. En 1992, la contribución industrial a la producción nacional es del orden del 34%, lo cual nos indica que en la actualidad uno de cada tres productos del país se elaboran por el sector industrial. Para lograr estos avances han tenido que transcurrir 5 décadas de intenso trabajo, lo cual a su vez ha repercutido para que la economía nacional abandone paulatinamente su perfil agrícola y minero para construir una planta productiva predominantemente industrial.

En cada una de estas fases el papel de la actividad productiva privada ha sido decisivo, pues dió pauta a un proceso de diversificación y especialización hacia formas de producción más completas, de tal modo, que pasamos a ser una potencia industrial intermedia cuya planta productiva ocupa ya el décimo tercer lugar en el mundo moderno.

Mientras que en 1940, la industria contaba con alrededor de 639,000 puestos de trabajo; en la actualidad ocupa 4.6 millones de personas, cifra equivalente al 19% del empleo nacional.

El sector industrial abarca una diversidad de industrias entre las cuales se encuentra la industria de transformación, que en la actualidad se agrupa en 10 consejos coordinadores cuya acción se inscribe en las industrias de alimentos y bebidas, industria técnica y de servicios, mueblera, metal-mecánica, automotriz, de elaboración de papel, cartón y artículos de escritorio, química y paraquímica, fabricación de productos y materiales para la construcción".¹

Ante todos estos cambios y transformaciones propiciados por la industria mexicana, que implican un reto ante el cual debemos decidir seguir avanzando, nos enfrentamos a nuestra principal consigna y compromiso: LA TRANSFORMACION DE NUESTRO MEXICO.

¹ Datos proporcionados por la Cámara Nacional de la Industria y Transformación de Uruapan (CANACINTRA)

2.2 CONCEPTO DE EMPRESA.

* Empresa: "Es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos".²

* Empresa: "Organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales, cuyo objetivo natural puede ser la de optimizar servicios, utilidades, etc." ³

* Empresa: "Unidad de producción de bienes y servicios para un mercado".⁴

De lo anterior se concluye que una empresa es un ente que cuenta con recursos técnicos, materiales, financieros y humanos, mismos que se encuentran interrelacionados para lograr los objetivos generales.

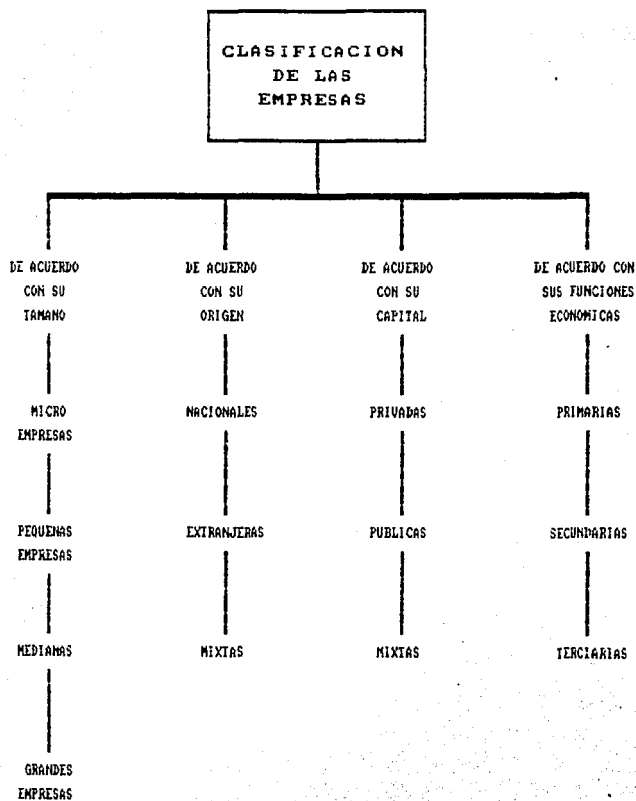
El término "Empresa" puede referirse tanto a empresas de tipo comercial como industrial e incluso de otro tipo; siendo materia de nuestro estudio las de tipo industrial.

² Méndez Morales J. Silvestre, Economía y la Empresa, p. 272

³ Moreno Perdomo, Planeación Financiera, p. 2

⁴ Reyes Ponce Agustín, Administración por Objetivos, p. 13

2.2 "CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO CON VARIOS CRITERIOS."⁵



⁵ Rendez Morales J. Silvestre, Economía y la Empresa, p. 274

En lo referente a la clasificación de las empresas existen varios criterios; el que tomare para fines de este trabajo es por su tamaño; el cual se subdivide en : microempresas, pequeñas empresas, mediana y grande empresa; existen varios elementos para la clasificación de acuerdo a su tamaño, en los cuales destacan: magnitud de los recursos económicos, principalmente capital y mano de obra; volumen de ventas anuales; área de operaciones de la empresa, la cual pueda ser: local, regional, nacional e internacional.

De lo anterior se puede señalar que los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son: la forma de producir; la cual puede ser rudimentaria, artesanal o tecnificada. El siguiente criterio es el tamaño que la empresa absorbe en el mercado; o sea, sus ventas y finalmente el monto de su capital.

Los criterios de empresa de acuerdo a su tamaño son:

- Microempresa.- Empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de N\$ 80,000.00.
- Pequeña Empresa.- Empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas hasta de N\$1'000,000.00 anuales.
- Mediana Empresa.- Empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas de hasta N\$2'000,000.00 anuales.
- Gran Empresa.- Empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los N\$2'000,000.00 anuales.

La estratificación que considera SECOFI en cuanto al tamaño de la empresa es:

| Tamaño | Ventas Anuales (nuevos pesos) | Número de trabajadores |
|-----------|------------------------------------|------------------------|
| - Micro | \$ 580,000.00 | hasta 15 |
| - Pequeña | 5'800,000.00 | " 100 |
| - Mediana | 10'470,000.00 | " 250 |
| - Grande | más de 10'470,000.00 | más de 250 |

Algunas de las características que comparten las microempresas son:

Su organización es de tipo familiar; el dueño es quien proporciona el capital, generalmente su administración es empírica, es dirigida y organizada por el propio dueño, el mercado que domina y abastece es pequeño, ya sea local o cuando mucho regional; su producción no es muy mecanizada; su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces esta integrado por los propios familiares del dueño; para el pago de los impuestos son considerados como causantes menores.

Características importantes de las pequeñas y medianas empresas:

El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad; la administración es empírica y dirigida por los dueños; el número de trabajadores va de 16 hasta 250 personas; dominan y establecen un mercado más amplio; muchas veces produciendo para el mercado nacional e incluso internacional.

Las grandes empresas cuentan con las siguientes características:

Tienen un capital aportado por varios socios; forman grandes consorcios que dominan el mercado algunas veces sólo interno y otras con participación internacional; tienen grandes recursos de capital, permitiendo estar a la vanguardia en la tecnología y procesos productivos; cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores; y su administración es llevada por profesionistas.

Es importante señalar que la micro, pequeña y mediana empresa industrial son fuentes generadoras de empleos, fácil de adaptarse en las diferentes regiones de país y así proporcionar satisfactorios.

Algunas de las ventajas de la pequeña empresa son:

- Producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico.
- Mantienen una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumentan o reducen su oferta cuando se hace necesario.
- El personal ocupado es bajo, por lo cual el gerente-propietario conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con frecuencia los problemas que se presenten.
- Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve.
- Los dueños, generalmente tienen un gran conocimiento del área en que operan, permitiéndoles aplicar su talento, y capacidades para la adecuada marcha del negocio.

Por otra parte, en la pequeña empresa se tienen las siguientes desventajas:

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y devaluación.
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.

El sector de la industria; tanto la micro, pequeña y mediana empresa en México, representan una parte importante en el desarrollo y crecimiento del país.

" Existe información que muestra que hay aprox. 111,800 empresas industriales en la república; de las cuales el 98% son medianas pequeñas y micro industrias, responsables del 51% de los empleos en el sector industrial".*

2.4 LOS SECTORES ECONOMICOS.

Otra forma de clasificar las empresas es de acuerdo al sector al que pertenecen. La economía se encuentra dividida por sectores económicos donde se realizan actividades productivas, a saber:

1. Sector agropecuario.- Llamado también primario y constituido por:

- Agricultura
- Silvicultura
- Ganadería
- Pesca

2. Sector industrial.- La industria se define como: " El conjunto de actividades económicas que tiene como finalidad la transformación y la adaptación de recursos naturales y materias primas semielaboradas en productos acabados de consumo final o intermedio, que son los bienes materiales o mercancías".?

* Méndez Morales J. Silvestre, Economía y la Empresa, p. 288

? Méndez Morales J. Silvestre, Problemas Económicos de México, p. 116

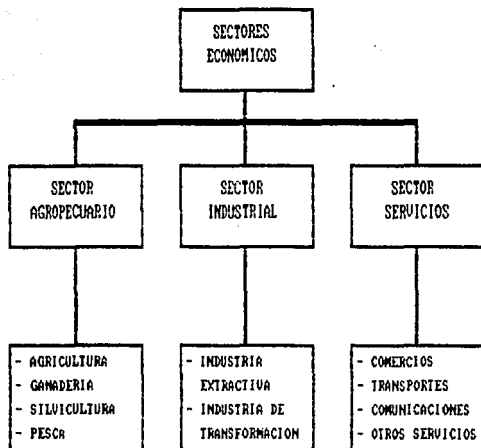
El sector industrial llamado también secundario, se divide en:

a) Industria extractiva: conjunto de actividades económicas que tiene como finalidad sacar del subsuelo algunos recursos materiales como el carbón, petróleo, gas y minerales.

b) Industria de transformación: conjunto de actividades económicas que se realizan con el objeto de producir bienes materiales o mercancías que han tenido algún cambio durante el proceso productivo, es decir, las dedicadas a la transformación de recursos naturales y de materias primas; algunas de ellas son: alimentos industrializados, productos químicos, textil, vidrio, aparatos de uso doméstico, aparatos eléctricos y electrónicos, papel, etc.

3. Sector servicios.- Llamado el sector terciario de la economía. Este sector no es productivo propiamente hablando porque no produce bienes materiales; proporciona atención personal, es decir, servicios. Los principales son: comercio, restaurantes y hoteles, transporte, comunicaciones, servicios financieros, alquiler de inmuebles, servicios profesionales, la educación, médicos, servicios gubernamentales y otros servicios.

SECTORES ECONOMICOS



2.5. CLASIFICACION DE LAS INDUSTRIAS.

Cabe señalar que en el Diario Oficial de la Federación, publicado el día 3 de diciembre de 1993 se dió a conocer el acuerdo por el que se modifican las definiciones tanto de la micro, como de la pequeña, mediana y grande industria, quedando éstas definidas de la siguiente manera:

Micro-Industria: son todas aquellas empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas, netas anuales no rebasen el equivalente a N\$ 900,000.00

Industria Pequeña: son aquellas que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas anuales no rebasen el equivalente a N\$9'000.000.00

Industria Mediana: son aquellas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas anuales no rebasen el equivalente a N\$20'000.000.00

Ahora bien, de acuerdo al marco de referencia se puede señalar que la ciudad de Uruapan, es una zona donde las actividades comerciales abarcan un porcentaje mayor en relación a las industriales, es decir, el comercio se ha desarrollado más ampliamente que la industria.

Sin embargo, según datos estadísticos del INEGI, obtenidos del censo realizado en 1992, en la ciudad de Uruapan existen alrededor de 1200 industrias, de las cuales 750 son totalmente de transformación y el resto se divide entre la industria panificadora, de la masa y la tortilla y la constructora:

También cabe señalar que en nuestra ciudad se cuenta con un porcentaje aún no especificado sobre una industria subterránea, es decir, aquellas industrias que no están registradas actualmente y que no cumplen los requisitos básicos, legales y administrativos que toda empresa debe cumplir.

Ahora pues, el porcentaje de la Micro-Industria en Uruapan oscila entre un 70% u 80% del total de la industria; la pequeña en un 11%, y la mediana en un 8% temporal. Esto último significa que el potencial industrial en la ciudad de Uruapan es la agroindustria, siendo sus actividades eventuales y realizando contrataciones temporales; un ejemplo de ello son las empacadoras.

2.6 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA EN URUAPAN

En el estado de Michoacán, hacia el año 1842 se iniciaba un movimiento de industrialización con la suscripción de acciones para una compañía de seda en la cual se cifraban muchas esperanzas. Estaba involucrada gente muy importante del estado como el Gobernador y los eclesiásticos entre otros, los cuales habían apoyado económicamente el proyecto del francés Esteban Guenot. Pero la experiencia se había venido abajo por falta de materia prima y problemas laborales, además de la influencia de los norteamericanos.

En Uruapan la industrialización comienza a ser importante a partir del año 1860; fué el norteamericano William Henry Bradbent, quien trata de organizar una sociedad compuesta de un capital de \$30,000.00; los cuales se utilizarían para la importación de la maquinaria de los Estados Unidos para establecer una fábrica de hilados y tejidos, que constaría de 25 telares. El Sr. Bradbent se comprometía a traer las máquinas, a su instalación y también a la instrucción de su funcionamiento para los operarios, siempre y cuando se le nombrara director, percibiendo un sueldo anual de \$1,500.00 desde el momento en que se consolidara la sociedad y se iniciara la compra de la maquinaria.

Para constituir la sociedad estuvo presente Don Toribio Ruiz, quien fungía como escribano público y así asentando los nombres de los accionistas encabezados por el Lic. Manuel Valdés y Don Miguel Treviño. Además resaltaban nombres de importancia del ambiente político en Uruapan; como Isidro Paz, Don Antonio M. Gutierrez, Antonio Hernández, Mariano Pulido, Basilio Barajas; así como socios de otras poblaciones encabezados por el gobernador de Michoacán Epitacio Huerta, gente de Taretan, Tancitaro, Apatzingán, Paracho, Peribán, Coalcoman y Colima entre otros que cubrieron la suscripción. Se nombra tesorero de la empresa a Don Ramón Farias, quien se encargaba de la recolección de los abonos de las cuotas. Los acontecimientos de guerra en que se vió envuelto el País, impidió la realización de la empresa para la que los accionistas ya habían aportado dinero.

Fue hasta el 20 de febrero de 1871, cuando se vuelve a la idea de la inversión en la industria con el establecimiento de otra empresa textil; Uruapan por sus características geográficas era el lugar ideal. El 27 de julio de 1874, Don Ramón Farias, Antonio Treviño e Ignacio Reynoso; solicitan y obtienen el permiso para establecer la fábrica textil. El Gobierno trató de ayudarlos, excluyéndolos de contribuciones industriales y prediales por un periodo de 5 años.

El nombre que los fundadores pusieron a la fábrica textil establecida en la ciudad fué el de " Paraíso de Michoacán " que luego se cambió por el que hasta el día de hoy lleva: " La Providencia ", dejando de ser los fundadores dueños de la fábrica, pasando a manos de Don Feliciano Vidales.

El desarrollo de la industria de la ciudad ha venido a colocar a Uruapan en el segundo lugar en el estado, contando desde las tradicionales fábricas del siglo pasado y a las que ya existían antes de los 40's agregándose ahora a nuevos giros.

El haber hecho posible la continuación del proyecto del ferrocarril hacia la costa, coloca a Uruapan en una situación favorable y benéfica estando más cerca de los productos de Lázaro Cárdenas y de tierra caliente. Por eso Uruapan se encuentra situada en el eje industrial Uruapan- Apatzingán- Lázaro Cárdenas.

Posteriormente viene la fábrica de papel donde se racionaliza la explotación del bosque. Se continuó con el establecimiento de industrias relacionadas con los productos maderables, como: fábrica de triplay, de aglomerados de madera, de muebles de madera, de productos derivados de la resina (jabones, veladoras, barnices, lacas, etc.).

En 1975 el centro CANACINTRA registraba un número de 166 industrias representadas gran parte por capital uruapense. Uruapan afronta un serio problema para su amplio desarrollo industrial que es la escasez de terrenos adecuados para la industria; aunque ha ido evolucionando con la habilitación de zonas hacia Taretan; donde existen industrias como:

- La Chocolatera Uruapan, S.A.;
- Artifibras, S.A.;
- Fibraco, S.A. e
- Industrial Papelera Mexicana, S.A.

3. LA MOTIVACION COMO HERRAMIENTA DE LA DIRECCION

3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA DIRECCION.

La dirección se ha definido como:

- El elemento de la administración donde se logran la realización de los objetivos, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o con mayor frecuencia delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas (Agustín Reyes Ponce).

- El proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados (Koonts / O'Donnell).

- Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar. Tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa (Henry Fayol).

De lo anterior se puede señalar entonces que; la dirección es un proceso que consiste en guiar las actividades de los subordinados, conciliando intereses tanto particulares como organizacionales hacia una mejor consecución de los objetivos.

3.2 FUNCIONES TÍPICAS DE LA DIRECCIÓN

Para lograr influir en los subordinados a que trabajen en forma espontánea, entusiasta y ordenada, es necesario que el dirigente tenga en cuenta diferentes funciones que están íntimamente relacionadas con la dirección, como son: autoridad, liderazgo, comunicación y la motivación. A continuación se desarrollará brevemente cada una de las funciones típicas de la dirección.

3.2.1 LA AUTORIDAD (Concepto y tipos de)

La autoridad se define como "la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros" (Administración de Empresas, teoría y práctica, Agustín Reyes Ponce, p.316).

La autoridad permite a su titular a actuar en ciertas formas designadas e influir directamente en las acciones de otros a través de las órdenes que emita. Suelen distinguirse tres principales tipos de autoridad dentro de una organización, a saber son: Autoridad Lineal, Funcional y Staff.

Por otra parte es necesario que se dé una delegación de las actividades así como la autoridad correspondiente para un mejor logro de los objetivos. Es razonable concluir que aunque la autoridad puede existir dentro de una organización en varias formas, estas formas deben ser usadas en la combinación que capacite mejor a los individuos para desempeñar sus responsabilidades asignadas y de esta forma ayudar al logro de los objetivos.

3.2.2 LIDERAZGO (Concepto y tipos de)

Una forma de lograr que los subordinados coadyuven al logro de los objetivos es a través del líder del grupo. El liderazgo se puede definir como el proceso de dirigir el comportamiento de otros para que se esfuercen por voluntad propia y entusiasmo a lograr las metas del grupo. Consiste en motivar a las personas a que realicen su trabajo con celo y confianza. Dirigir en este sentido, significa hacer que los individuos actúen en cierta forma o que sigan un camino particular.

Ser líder implica guiar, conducir, influir, ayudar a los individuos a cumplir con los objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. También facilita el progreso del grupo e inspira para el logro de los objetivos organizacionales. Las razones por las cuales las personas siguen a un líder son diversas, donde se incluye la seguridad, el poder y la admiración. Generalmente un líder es aquél en el cual el subordinado cree poder satisfacer de la mejor manera las necesidades por las cuales luchan los subordinados.

La labor de los gerentes consiste en motivar a las personas para que contribuyan con eficiencia al cumplimiento de los objetivos de la empresa y, de paso, satisfagan sus propios deseos y necesidades.

Por otra parte, existen tres categorías genéricas para la conducción de grupos; a saber son: mediante la autoridad, en forma paternal y de manera democrática. Aunque la práctica mezcla elementos de las distintas categorías y no es frecuente un estilo "puro".

3.2.3 COMUNICACION (Concepto y tipos de)

Gran parte del éxito de un empresario estriba en su habilidad para comunicarse, pues casi todo lo que hace a diario tiene que ver con la comunicación. Da órdenes a sus empleados, negociá precios con su proveedor, convence un posible cliente para que utilice sus servicios.

La comunicación se puede definir como el proceso mediante el cual una persona transmite un mensaje usando símbolos que la otra persona debe ser capaz de entender para dar una respuesta; es decir, la comunicación es una manera de entrar en contacto con otras personas mediante palabras, señas, dibujos, conductas, gestos. Se espera que la otra persona entienda el mensaje y dé una respuesta que también se expresa en palabras, gestos, conductas, etc.

Las empresas no pueden existir sin la comunicación organizacional. Esta se puede dar en tres direcciones: en forma ascendente, descendente y horizontal.

3.2.4 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION.

Para entender qué motiva a los empleados es necesario saber algo de sus fines, deseos, necesidades y valores. La motivación está íntimamente relacionada con el comportamiento humano, además existen muchos factores diversos que lo afectan: las necesidades y las actitudes de las personas son dos de las más importantes.

El comportamiento de cada individuo va encaminado a satisfacer cierto tipo de necesidad, siguiendo determinados criterios personales; de tal forma que si se pretende motivar al personal es imprescindible averiguar lo que desea obtener de su trabajo, esto aunado a un determinado incentivo para satisfacer necesidades del personal se obtendrá la acción deseada.

Las personas se sienten motivadas no por lo que piensan que deben tener, sino por lo que desean. Se debe tener una clara visión de sus acciones en las organizaciones cuando tratan de satisfacer sus necesidades.

Por lo anterior, la teoría de la motivación comienza con las necesidades humanas. Un modelo sencillo de motivación muestra que el personal se encuentra bajo una serie de necesidades. Estas necesidades producen varias tensiones en diversos momentos que impiden su actuación adecuada.

Para un mejor entendimiento de las necesidades a continuación se da una clasificación sencilla de éstas en:

- Necesidades Fisiológicas (Primarias) y
- Necesidades Sociales y Psicológicas (Secundarias)

Las necesidades fisiológicas consideradas como primarias incluyen alimento, agua, sexo, aire. Apuntando que éstas tienen diferente intensidad de una persona a otra. Se encuentran condicionadas por la práctica social, igualmente el organismo se puede adaptar a tres alimentos como a dos dependiendo de la entidad.

Las necesidades sociales y psicológicas tienen un carácter más interno; muchas de estas se desarrollan a medida que se madura. Entre otras podemos citar: la autoestimación, el sentido del deber, la pertenencia y el recibir afecto.

Las necesidades secundarias varían entre las personas tanto o más que las primarias; puede ser que una persona necesite algo para reafirmarse y se comporte de manera agresiva con los demás. Estas necesidades producen diferentes motivos en cada persona. Hay motivos de todos los tipos y todas las intensidades que influyen e impulsan a una persona a actuar en determinada forma.

Ya que las necesidades secundarias se encuentran ocultas, de modo que la persona no puede reconocerlas, se mencionan algunas de sus características:

- Se encuentran firmemente condicionadas por la experiencia, un ejemplo de esto es el sentido de la responsabilidad, el cual se obtiene a través de las vivencias experimentadas.
- Varían de intensidad según la persona, prueba de esto es la autorrealización la cual comprende la necesidad de crecer y de sentirse realizado.

- Con frecuencia quedan ocultas, apareciendo como sentimientos vagos y no como necesidades específicas; además influyen en la conducta del individuo.

Es importante señalar que la clasificación de las necesidades no se puede separar dentro de una persona, es decir, el estado que guarda el cuerpo afecta a la mente y el estado de ésta afecta al organismo.

3.3 PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONALES

Actualmente existen diversas teorías motivacionales, las cuales proporcionan las bases para llevar a cabo una adecuada motivación no olvidando que para una mejor satisfacción en el trabajo es necesario otorgar incentivos. Dentro de esta gama de teorías se mencionan las siguientes:

- Teoría de necesidades (De Abraham Maslow)
- Teoría de madurez e inmadurez (De Chris Argyris)
- Teoría de motivación por logros (De McClelland)
- Teoría "X" y "Y" (De Douglas McGregor)
- Teoría dual (De Frederick Herzberg)

El conocimiento de estas teorías podrán ayudar a la gerencia a determinar las necesidades que predominan en los operarios, así como los factores que influyen en su ambiente laboral.

Al aplicar las teorías motivacionales se estará en condiciones de satisfacer las principales necesidades del operario y así obtener su máximo rendimiento.

3.3.1 TEORÍA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Se hace importante conocer cuáles son las necesidades primarias y secundarias, pero esto no basta; es necesario saber cuáles son las más importantes en un momento y sitio en particular, es decir, reconocer que las necesidades tienen una prioridad específica. En un momento determinado las personas estarán motivadas para satisfacer sus necesidades más fuertes. El predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias recientes.

ABRAHAM MASLOW señala la necesidad de satisfacer aquellas consideradas como básicas, para poder satisfacer las siguientes. Maslow popularizó una jerarquía de necesidades, probablemente es la que ha recibido mayor atención por parte de los administradores que cualquier otra teoría de la motivación.

Maslow sostiene que los individuos se mueven a través de estos niveles:

- 1) Necesidades fisiológicas básicas
- 2) Seguridad física y emocional
- 3) Necesidades de pertenencia y de índole social
- 4) Estimación y posición social
- 5) Autorrealización

El aspecto importante sobre los niveles de las necesidades es que generalmente siguen una secuencia de dominación definida, es decir, las necesidades del segundo nivel no dominan sino hasta que hayan quedado razonablemente satisfechas las del primer nivel y así sucesivamente.

Necesidades fisiológicas básicas - Necesidades corporales.- Dentro de estas necesidades se incluyen la necesidad de aire, agua, comida y sexo. Son vitales para el funcionamiento del organismo.

Necesidades de seguridad.- Se incluyen la necesidad de seguridad, orden y ausencia de miedo o amenazas.

Necesidades sociales.- Abarcan la necesidad de amor, afecto, sentimientos de pertenencia y contacto humano.

Necesidades de estima.- Incluye la necesidad de respeto a sí mismo, autoestima, logro y respeto de los demás.

Necesidades de autorrealización.- Comprende la necesidad de crecer, de sentirse realizado, de realizar las propias capacidades.

3.3.1.1 INTERPRETACION DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES

Las necesidades fisiológicas son las más potentes. Específicamente cuando una persona carece de todo en grado extremo, es más factible que la motivación principal sean las necesidades fisiológicas, antes que cualquier otra.

Según Maslow quien popularizó su teoría básicamente en Estados Unidos, señala que: "Las personas trabajan para satisfacer sus necesidades fisiológicas; en la situación típica de trabajo dominan raramente, porque están bien satisfechas."

Ahora bien, es necesario mencionar que en México la mayoría de las personas trabajan para satisfacer las necesidades de primer orden, las cuales no están plenamente satisfechas por los bajos salarios que se tienen y las mínimas prestaciones que dan las empresas.

Es muy cierto que " el hombre vive sólo de pan cuando lo único que hay es pan; pero ¿ qué sucede a los deseos del hombre cuando hay mucho pan y cuando su estómago está crónicamente lleno ? ". Al momento surgen otras necesidades; si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas surge entonces un nuevo grupo de necesidades que puede formar la categoría de necesidades de seguridad, las cuales funcionan de la siguiente manera: una vez resueltas las fisiológicas, las personas desean tener cierta seguridad de que estas necesidades seguirán siendo cubiertas en el futuro; tanto la seguridad física como la económica, la seguridad en el trabajo, la ausencia de una sanción producto de un trato arbitrario y normas definidas con claridad.

Generalmente las de orden inferior se satisfacen o pueden ser cubiertas por medio de recompensas económicas; por un sueldo que les proporcione suficiente alimentación, vivienda, vestido y protección a ellos y a sus familias, asegurando esta satisfacción hoy, mañana y siempre.

Ahora bien, si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están " más o menos satisfechas " surgirán necesidades que se asocian con las preocupaciones de pertenencia y de índole social, " de afecto ". El individuo también se preocupa por el aspecto social; para él es de vital importancia pertenecer y ser aceptado como miembro del grupo, ocupar un lugar en este; y luchará con gran intensidad para alcanzar esta meta.

El ambiente de trabajo es un ambiente social y si los empleados no creen que forman parte integral de la organización, se sentirán frustrados por una necesidad insatisfecha de pertenencia y difícilmente responderán a oportunidades o incentivos de orden superior. Por lo tanto, las necesidades sociales deben satisfacerse tanto dentro como fuera de su esfera laboral.

Las necesidades del cuarto nivel incluyen las de estima y reconocimiento. En toda persona de nuestra sociedad existe una necesidad o deseo de lograr un estatus basado en un alto concepto de sí mismo, de respeto y de estimación de los demás. Además necesitamos sentir que somos valiosos como personas y tener la firme creencia de que lo somos.

En términos organizacionales, las personas quieren ser competentes en su trabajo. La gerencia tiene muchas maneras de cubrir ambos tipos de necesidades de autoestima de los subordinados dándoles trabajos interesantes, retroalimentación sobre su desempeño, reconocimiento del esfuerzo y estímulo personal.

Aun cuando todas estas necesidades estén satisfechas, a menudo surgirá el desarrollo de un nuevo descontento o inquietud; el empleado ahora estará motivado por la autorrealización, ya que buscará el sentido y el desarrollo personal en su trabajo buscando activamente nuevas responsabilidades, es decir, una tendencia a realizarse en lo que uno potencialmente es y llegar a realizar todo aquello para lo que se tiene capacidad. Aquí intervienen factores tales como: el sentir que su trabajo es importante, el sentido de responsabilidad, el desafío en el trabajo y la oportunidad de desarrollarse a sí mismo.

Cabe mencionar que las necesidades de más alto nivel se satisfacen primordialmente por medio de recompensas sociales, exigiendo formas distintas de pensamiento con respecto a las personas. No se debe suponer que una vez que las personas alcanzan el quinto nivel de necesidades ya no hay espacio para progresar; dicho nivel es muy amplio y sería necesario reclasificar en otros pasos más de mejoramiento. Las necesidades no se pueden satisfacer jamás plenamente, ya que las personas no son otra cosa que seres que desean siempre.

Por otro lado, la satisfacción de las necesidades es un problema continuo para las organizaciones, porque no existe una solución permanente al satisfacer una necesidad particular de hoy. Con respecto a la jerarquía de las necesidades es necesario hacer mención que las necesidades de seguridad y psicológicas se pueden considerar como elemento vital para motivar el comportamiento dentro de la empresa, admitiendo que la mejor forma de satisfacerlas es por medio de salarios.

Mientras no se satisfagan por completo todas las necesidades económicas no habrán de surgir otras necesidades superiores que sirvan de motivación al empleado. Es decir, si un individuo tiene un salario tan bajo que no le permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, difícilmente puede responder a los incentivos destinados a satisfacer las necesidades sociológicas, etc.

Una de las limitantes en la jerarquía de necesidades es que las personas a menudo no responden como predice el modelo, sobre todo cuando se trata de las necesidades superiores. En ocasiones muchas personas buscan la satisfacción de necesidades de mas alto nivel, incluso cuando las de menos nivel no han quedado cubiertas. Hasta cierto punto la clasificación es artificial porque las diferencias entre los individuos generan muchas exepciones. En una situación real, todas las necesidades interactúan en una sola persona como un todo.

Además las necesidades varían según las distintas situaciones que se presentan, haciendo referencia básicamente a un planteamiento de situaciones para motivar a las personas; no existiendo una forma única de motivación, ésta es una mas de ellas. Sin embargo, se puede concluir que la clasificación de las necesidades proporciona conocimientos útiles con respecto a qué necesidades tienden a dominar en una persona en situaciones específicas. Además de presentar conceptos firmes a la gerencia que pueden ayudar para motivar a sus empleados, también existe evidencia que apoya de que a menos de que las necesidades básicas estén satisfechas, ninguna de las de más alto orden adquirirá preponderancia.

3.3.2 TEORIA DUAL DE HERZBERG

Intimamente relacionada con la teoría de Maslow, la teoría dual de Herzberg propone encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores.

El primer grupo de factores los cuales se relacionan con el medio ambiente de trabajo fue denominado por Herzberg como factores de "mantenimiento" o "higiene". Donde se encuentran aspectos como políticas de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, salario, seguridad laboral y vida personal. Herzberg encontró que la presencia de estos aspectos no motivará a la gente que se encuentra en la organización; sin embargo deben estar presentes, o surgirá el descontento.

En el segundo grupo Herzberg enumeró ciertos factores los cuales estaban todos relacionados con el contenido del trabajo, los que denominó como "motivadores". Estos incluían los factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante y ascenso en el trabajo. Según Herzberg el segundo grupo son motivadores reales porque tienen el potencial de poder producir un sentido de satisfacción.

El modelo de Herzberg afirma que muchas personas han satisfecho sus necesidades básicas de modo que ahora se sienten motivados por alcanzar los de más alto nivel.

Por lo anterior, considero que existe una relación con la teoría de Maslow; ya que éste se centra en las necesidades de una persona y Herzberg se dirige a las condiciones de trabajo para la satisfacción de las necesidades.

A pesar de las críticas que ha recibido la teoría dual de Herzberg, precisamente por la separación de la motivación en una persona en dos factores, señalándose que existe uno solo y es continuo; se concluye lo siguiente: este modelo puede ser útil para poder distinguir los factores que motivan a las personas y ayuda a sostener a las que ya se sienten motivadas.

3.3.3 T E O R I A "X" y "Y" DE DOUGLAS McGREGOR

Otra teoría que la gerencia puede usar para motivar a los operarios, implica las suposiciones que tiene acerca de la naturaleza de las personas.

DOUGLAS McGREGOR.- Identificó dos conjuntos de estas suposiciones y las denominó: Teoría "X" y "Y".

Primeramente se analiza la teoría "X" llamada también "punto de vista tradicional sobre la dirección y el control".

La teoría "X" incluye las suposiciones que la administración utiliza frecuentemente como base para tratar a las personas, las cuales se abocan a los siguientes supuestos:

- En promedio las personas tienen repugnancia por el trabajo, desde que nacen, y lo evitarán si pueden.

- Debido a lo anterior, las personas tienen que ser obligadas a trabajar, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de que realicen un esfuerzo adecuado para lograr los objetivos organizacionales.

- Las personas promedio prefieren ser dirigidas, desean evitar responsabilidades y tienen ambiciones muy pequeñas; y sobre todo, desean seguridad.

Este punto de vista claramente señala que la motivación se logrará principalmente por temor y que el gerente debe mantener estrecha vigilancia sobre sus subordinados si los objetivos tanto organizacionales como personales se quieren alcanzar. En pocas palabras, el gerente debe proteger a sus empleados de sus propias desventajas y debilidades.

Si se acepta la teoría "X" se tendrá una tendencia a:

- Una comunicación unidireccional sólo en forma descendente, excepto en informes que se pudieran exigir del último nivel.

- Realizar planes, tomar decisiones en el nivel alto, dándose solo las órdenes de arriba para ser ejecutadas por los trabajadores de los niveles bajos.

Contraponiendo lo señalado por la teoría "X", la teoría "Y" enfatiza la motivación por objetivos, permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida en que contribuyan al logro de los objetivos. Las ideas implícitas en la teoría son las siguientes:

- Los esfuerzos que se realizan tanto física como mentalmente en el trabajo son tan naturales como el jugar o descansar. Al ser humano no es que le disguste el trabajar, sino que éste constituirá una fuente de satisfacción (el cual lo realizará voluntariamente) o una manera de castigo (y se evitará si es posible).

- El control externo y las amenazas de castigo no son las únicas formas de lograr los objetivos de la empresa; las personas desean su autocontrol y autodirección para la consecución de los objetivos.

- El compromiso de alcanzar los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro. Una de las más importantes de estas compensaciones es, por ejemplo, la satisfacción de la autorrealización, que puede ser producto directo del esfuerzo orientado hacia los objetivos.

- Las personas promedio, en condiciones adecuadas, no sólo aceptan sino que buscan responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, además de la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son consecuencias de la experiencia.

- Las personas tienen un alto nivel de capacidad imaginativa y creativa para la resolución de problemas organizacionales.

Es importante destacar que la teoría "Y" adopta un sistema de valores mucho más humanitario, dando al empleado un trato más equitativo y humano, un ambiente de trabajo seguro y agradable en general; proporcionándole las condiciones adecuadas para su buen desenvolvimiento y así contribuir con los objetivos tanto personales como organizacionales.

Para tener una comprensión más exacta de las teorías, se ilustran de la siguiente manera:

T E O R I A "X"

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Las personas por lo regular son: | Por lo tanto hay que: |
| Flojas | Motivarlas |
| Dependientes | Dirigirlas |
| Irresponsables | Supervisarlas de cerca |
| Enemigas | Desconfiar de ellas, dar pelea |
| Faltas de imaginación | Delinearles el trabajo |
| Faltas de visión | Planificarles el trabajo |

T E O R I A "Y"

| | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Las personas por lo regular son: | Por lo tanto hay que: |
| Dinámicas y con motivación propia | Guiarlas |
| Independientes | Proveer mas oportunidades |
| Responsables | Confiar en ellas |
| Aliadas | Colaborar con ellas |
| Creativas | Crear condiciones a su creatividad. |
| Imaginativas con visión | Planificar con ellas |

De acuerdo con el cuadro anterior, se deduce que la teoría "Y" va enfocada a un principio de integración, o sea, la necesidad de crear condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos examinando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa; pero la teoría "X" se enfoca a la dirección y el control, los cuales deben ser ejercidos por medio del desarrollo de la autoridad, no permitiendo a los empleados realizarse tanto personal como profesionalmente.

3.3.4 CONTINUO DE INMADUREZ-MADUREZ DE CHRIS ARGYRIS

El continuo de inmadurez-madurez también proporciona algunos indicios acerca de la necesidad humana. A diferencia de A. Maslow, Argyris señala que las necesidades no llevan un orden establecido. Dicha teoría se ha centrado principalmente en el reconocimiento de las necesidades individuales y organizacionales. Indica que cuanto más grande sea la disparidad entre las necesidades del individuo y la organización, más probable será que un empleado manifieste descontento, apatía, rebeldía, etc. Argumenta que el administrador efectivo ayudará al individuo a trasladarse de un estado de inmadurez o dependencia a uno de madurez o independencia. Supone que si una organización no proporciona a las personas oportunidades para madurar y para ser tratados como individuos independientes, ellas se frustrarán.

Según Argyris " a medida que las personas progresan en forma natural desde la inmadurez hacia la madurez, se desplazan:

- 1.- De un estado de pasividad a un estado de actividad creciente.
- 2.- De un estado de dependencia, como los niños, a un estado de independencia relativa.
- 3.- De tener intereses ambiguos, superficiales y cambiantes; hasta tener intereses mas arriagados y objetivos.
- 4.- De tener una perspectiva a corto plazo a una perspectiva de un plazo mucho mayor.
- 5.- De estar en una posición de subordinado, hasta aspirar a ocupar una posición igualitaria o superior".*

* C. Certo Samuel, Administración Moderna, p. 385

3.3.5 PATRONES DE MOTIVACION DE DAVID C. McCLELLAND

Otra teoría sobre las necesidades humanas es la que popularizó David C. McClelland, donde identificó tres patrones de motivación que son particularmente importantes, a saber : LOGRO, AFILIACION Y PODER. A continuación se dá una breve explicación de cada uno de ellos.

MOTIVACION DEL LOGRO. Es un impulso que tienen las personas por vencer desafíos, avanzar y crecer. Se puede decir que tienen una alta necesidad de logro, aquellas personas que pasan el tiempo pensando cómo pueden mejorar en su trabajo, cómo pueden lograr el éxito y cómo desarrollar con mayor eficiencia su trabajo.

MOTIVACION DE AFILIACION. Las personas con alta necesidad de afiliación generalmente tienen el impulso que los mueve a relacionarse con las personas. Atinadamente señala que la afiliación es una necesidad de pertenencia es decir, el estar integrado a un grupo y sentirse parte de él. Las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración; además los motivados por la afiliación, seleccionan a amigos para rodearse de ellos. Sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre amigos, y buscan la libertad en el trabajo para tener esta clase de contactos en el empleo.

Es probable que se preocupe por mantener buenas relaciones, por gozar de un sentimiento de intimidad y entendimiento y, por disfrutar la interacción amistosa con los demás.

MOTIVACION DEL PODER. Se considera como impulso o necesidad de influir en los demás. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otras a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, logrando satisfacer esta necesidad de poder por medio de la manipulación o a través de amenazas, ejerciendo su autoridad en forma arbitraria. Además de que utilizan dicha necesidad en forma constructiva cuando se pretende colaborar con el desarrollo de organizaciones que buscan el éxito.

Ahora bien, de acuerdo a la teoría de McClelland se llega a la conclusión de que ésta tiene estrecha relación con la teoría de necesidades de Maslow, ya que las necesidades que expone McClelland se pueden considerar como psicológicas dentro de la jerarquía que argumenta Maslow.

3.3.6 CONCLUSIONES

Las teorías motivacionales antes expuestas, solo forman parte de una gran gama de teorías que existen en cuanto a la motivación. Las que se estudiaron de acuerdo a mi criterio son las más aceptadas hoy en día y pueden tener una gran aplicación en la pequeña industria en Uruapan. Sin embargo, cabe mencionar que no existe una forma única de motivar a los empleados, además de que cada teoría tiene sus puntos fuertes así como sus puntos débiles y para poder llevar a cabo una buena motivación es necesario la combinación de teorías motivacionales. Ahora bien es necesario integrar en el estudio de la motivación los incentivos; ya que ayudan a satisfacer las diferentes necesidades. En el siguiente capítulo se analizan aquellos incentivos que se relacionan con la pequeña industria.

Por otra parte, el conocimiento y la aplicación de las teorías motivacionales proporcionan los elementos que ayudarán a comprender de una forma mejor el comportamiento de los operarios y así mismo, satisfacer sus necesidades creando un ambiente de trabajo adecuado y los incentivos necesarios para la satisfacción de las necesidades.

4 LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES A TRAVES DE INCENTIVOS.

4.1 SISTEMA DE INCENTIVOS PARA PERSONAL OPERATIVO

El hecho de que muchos operarios reciban sus salarios, no sirve necesariamente para motivarlos o para proporcionarles un elevado nivel de satisfacción en el trabajo.

Para que la motivación sea más efectiva, en términos de una mayor satisfacción y productividad del operario, es necesario que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables como mejor lo estimen los gerentes.

Cabe mencionar que existe una gran variedad de incentivos, los cuales pueden ser utilizados para diversos tipos y categorías de empleados, entre ellos:

- Incentivos para el personal no administrativo.
- Incentivos para el personal pagado por horas.
- Incentivos por trabajo a destajo.
- Incentivos colectivos.
- Incentivos para vendedores.
- Premios de producción.

Debido a las diferencias en los esquemas de necesidades, ya que son siempre cambiantes, los incentivos que son mejor siempre para un grupo o para un individuo pueden no resultar efectivos para otro en un momento determinado.

La comprensión y aplicación de los diferentes incentivos proporcionará a la gerencia las bases para determinar los enfoques mas apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo; sin embargo, se tiene que reconocer que en un individuo existen diversas necesidades y su satisfacción dependerá de que se encuentren presentes varios incentivos en un momento determinado.

De acuerdo al análisis de las diferentes teorías motivacionales, se puede determinar que un incentivo es exterior a una persona, mientras que un motivo es el impulso interno de un individuo. Los incentivos proporcionados por la empresa hacen posible la motivación de los empleados para satisfacer sus diferentes necesidades.

4.1.1 INCENTIVOS FINANCIEROS PARA EL PERSONAL OPERATIVO.

En un esfuerzo por relacionar las compensaciones financieras y/o el rendimiento del empleado en forma mas tangible y directa con su productividad, se han creado varios tipos de incentivos financieros, los cuales pueden proporcionar a los empleados una fuente de motivación.

Los incentivos financieros tienen auge en el inicio de la administración científica, donde se les proporcionaba incentivos de tipo monetario, de acuerdo a estándares de desempeño y productividad.

Frederick W. Taylor tenía la convicción de que si al empleado se le aplicaba un incentivo monetario éste podía producir más y el pago se le haría de acuerdo a lo que produjera.

Actualmente, el pago de los incentivos puede constituir el salario completo que percibe el operario o sólo un complemento al salario regular que reciben por el tiempo que han trabajado.

El monto del pago de incentivos puede ser relacionada directamente al número de unidades producidas o a las cuotas establecidas de producción.

4.1.2 SISTEMA A DESTAJO (No. de Unidades Producidas).

El pago de los incentivos se determina multiplicando el número de unidades producidas por la tarifa correspondiente a una unidad de producción. También se puede expresar como sigue:

$$N.U \times T = I$$

donde:

N.U = Número de Unidades

T = Tarifa

I = Incentivo

El sistema a destajo puede ofrecer un incentivo máximo al trabajador, ya que ganará según produzca. El pago de incentivo para cada trabajador resulta fácil de calcular y el plan permitirá pronosticar sus costos de mano de obra, los cuales serán los mismos para cada unidad de producción.

Cabe mencionar que el sistema puede ser más provechoso si los trabajos a realizar son fáciles de medir en unidades y si se cuenta con estándares de producción. De lo contrario se tendrán problemas para determinar tanto las unidades producidas por hombre como la cantidad promedio de producción que permita decidir si se otorga o no un incentivo.

Generalmente no se les paga a los empleados cuando están inactivos en el trabajo, a menos que el pago se deba a condiciones o causas justificadas, donde los trabajadores no son responsables, dichas causas pueden ser: demoras en el flujo de trabajo, cierto material defectuoso, fallas en el equipo o máquinas inoperantes, una interrupción en la energía eléctrica, entre otras.

En los casos de retrasos en los que los empleados no son responsables existe una forma de pago llamada "Concesión por tiempo fuera"; es decir, por el período de inactividad se les hace un pago igual al que hubieran ganado por su trabajo a destajo en ese período, o en el caso en que el patrón esté dispuesto a pagar a los empleados solo un mínimo establecido, es necesario establecer el criterio a seguir con anticipación en cuanto a las dos formas de pago para evitar posibles problemas laborales.

Existen ciertas limitantes para llevar a cabo el sistema a destajo, entre las cuales, el que no se tengan establecidos estándares de producción; además de que los trabajos pudieran no ser fáciles de medir en cuanto a su desempeño.

4.1.3 SISTEMA DE PREMIOS DE PRODUCCION.

Otro de los incentivos financieros es el de premios de producción donde, los pagos de los incentivos son complementarios al salario base. Se tiene la ventaja de ofrecer más cantidad a los operarios por mayores esfuerzos y al mismo tiempo, darles seguridad de sus salarios regulares. El pago de los premios de producción puede estar basado en el número de unidades que una persona o grupo produce, también en el tiempo que un empleado pueda ahorrar al completar una tarea en comparación con el tiempo estándar calculado para hacerlo.

4.2 CONSIDERACIONES GENERALES

Los incentivos financieros tienen algo que ofrecer si se reconocen sus limitaciones y sus requerimientos para el éxito. Actualmente el dinero aún tiene mucho valor para la satisfacción de necesidades, siendo también una forma de incentivo.

El principal problema de los incentivos financieros es el relacionar los aumentos en los pagos con el mejoramiento en el comportamiento y desempeño que se busca en los empleados. Los factores que influyen en los incentivos financieros se verán afectados por la necesidad y el deseo que los empleados tengan de aumentar sus ingresos. Es decir, como se tienen diferentes necesidades existirán diferentes esfuerzos.

El éxito de cualquier incentivo financiero debe ser juzgado en términos de su impacto total sobre la organización. Por lo tanto, los aumentos en la producción generados por los incentivos pueden ser a costa de gastos de operación más elevados, calidad más baja, disminución en la cooperación del empleado, o una combinación de éstos. Es probable que tenga más éxito el incentivo financiero si existe un clima más favorable, si los empleados tienen fe en la gerencia y si existe una integridad en la organización.

Sin embargo, los operarios pueden considerar los incentivos financieros como un instrumento para obtener de ellos más esfuerzo por menos dinero; por lo tanto, los pagos de incentivo nunca deben convertirse en una garantía que tenga poca relación con el insumo, sino que siempre deberán ser una recompensa que debe ganarse.

Para tener éxito un incentivo financiero tiene que ser suficientemente simple para que los empleados tengan expectativas firmes de que las compensaciones seguirán al desempeño. Si el plan es tan complejo que los empleados tienen dificultades para relacionar el desempeño con las compensaciones, habrá menos probabilidades de que se origine una motivación más elevada.

4.3 INCENTIVOS SOCIALES

De acuerdo a las teoría motivacional de Maslow y al reconocimiento de necesidades en el individuo, se puede considerar lo siguiente: como se mencionó, las necesidades fisiológicas y de seguridad las podemos satisfacer a través de incentivos salariales o aumentos de salarios. Por otro lado, las necesidades de afiliación, como ya se dijo, es la necesidad de pertenecer a un grupo; luego entonces el tipo de incentivo que se puede utilizar es a través de la creación de las relaciones dentro de la organización de forma informal y así contribuir a la satisfacción de la necesidad de afiliación.

La satisfacción de las necesidades de estima pueden cumplirse mediante una variedad de incentivos que, principalmente, implican prestigio y poder. Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización y en tener poder sobre personas y recursos. La autoridad sobre las personas y los recursos es un fuerte incentivo para el individuo de una gran necesidad de poder.

La participación es uno de los mejores incentivos para estimular la producción del empleado y para proporcionar satisfacción en el trabajo. Además de dar oportunidad al empleado para que participe en juntas y conferencias, también puede prestarse mayor atención a la participación en la toma de decisiones acerca del trabajo en sí y a las condiciones bajo las cuales se desempeña dentro del grupo de trabajo.

También para la satisfacción de la necesidad de autorrealización, los tipos de incentivos incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. Es decir, se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo de lo que es capaz de hacer y no hacer. Su efectividad como incentivo requiere que se dé al individuo libertad para desempeñar sus obligaciones sin una supervisión estrecha.

4.4 OTROS INCENTIVOS

A forma de conocimiento, se da una breve explicación a los siguientes sistemas de incentivos:

INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE VENTAS. El entusiasmo y la energía que deben dedicarse en la mayoría de los tipos de trabajo de ventas requiere que los vendedores estén altamente motivados, lo cual explica en parte, por qué se utilizan tanto los incentivos financieros en el trabajo de ventas. La motivación es de particular importancia para los que laboran en la calle. Dicho sistema de incentivos se vuelve complicados por las amplias diferencias en la naturaleza de la ventas. Dependiendo de la naturaleza del trabajo, el desempeño de un vendedor no sólo puede ser medido por el volumen en dinero de sus ventas, sino que por su habilidad para lograr nuevas ventas o para promover nuevos productos o servicios. Su desempeño suele estar afectado por influencias externas fuera de control, las cuales pueden ser: las condiciones económicas o de temporada, la competencia y los cambios en la demanda.

Los sistemas de retribución incluyen principalmente la comisión directa, el salario fijo y la combinación de planes de salario y premios de incentivos. Además de planes combinados que implican un salario fijo más una comisión o premio de incentivo.

INCENTIVOS COLECTIVOS.- Son los más deseables cuando las contribuciones de los empleados individuales son difíciles de distinguir o dependen de la cooperación del grupo. Si se utiliza en condiciones apropiadas, este sistema puede contribuir al trabajo en equipo y a mantener la disciplina dentro del grupo. Al existir el trabajo en equipo y la coordinación del grupo, pueden motivar al empleado por el aspecto total de sus contribuciones en el puesto.

Los sistemas de incentivos colectivos desarrollados recientemente, basan los pagos de incentivos en factores tales como: los incrementos en las utilidades de la organización, la productividad o la reducción de costos.

INCENTIVOS PARA EMPLEADOS DE OFICINA.- Un medio para otorgar incentivos es la calificación de méritos, que se refiere a una serie de características que señalan la calidad en el desempeño de un puesto, y son: puntualidad, iniciativa, previsión, responsabilidad, etc. Lo anterior permite observar las cualidades del empleado, así como el desempeño de las mismas en el desarrollo de su trabajo y por consiguiente determinar quiénes deben recibir los incentivos.

Por otra parte, si se desea establecer un sistema de incentivos a los empleados con base en méritos, es conveniente que se observe lo siguiente:

Los incentivos por mérito se deben separar del sueldo. También se recomienda que se detengan en cuanto decline el rendimiento. Al separar el aumento de mérito del resto del pago de un empleado es más fácil para el individuo identificar la recompensa y asociarla como el merecido por su rendimiento.

Una de las limitaciones principales de las recompensas por mérito reside en la forma de evaluación del rendimiento. Además, los factores de evaluación frecuentemente son motivo de desacuerdo entre los empleados y supervisores; en ocasiones los empleados para maximizar sus ingresos sólo presionan al supervisor para conseguir aumentos de sueldos, sin embargo, pueden así desviar el objetivo de las evaluaciones destinadas a medir el rendimiento, discutiendo sólo el sueldo.

Además existen otros incentivos como las despensas, las cuales se pueden otorgar mensualmente tomando en cuenta la puntualidad y eficiencia, los premios en efectivo o diplomas y reconocimiento por su labor a lo más destacado durante el año.

4.5 CONCLUSIONES

De acuerdo a los sistemas de incentivos expuestos, es importante señalar que existe una gran variedad de incentivos, los cuales pueden ser para todo tipo de personal, desde ejecutivos hasta los operarios, así como grupal e individual. Además de que algunos de estos sistemas pueden funcionar en toda la organización, mientras que otros, solo comprenden ciertas categorías de empleados. Por otra parte, para que un sistema de incentivos tenga éxito, debe procurarse que se formule de tal forma que garantice cubrir las diferentes necesidades personales de acuerdo a la naturaleza de los diversos trabajos; además es importante que los empleados estén convencidos de que los incentivos son equitativos y no una amenaza a la seguridad de que se les puede quitar su empleo.

El pago de incentivos no debe ser relacionado únicamente con el rendimiento para la organización sino, que es preciso que los empleados lo perciban como un beneficio directo para ellos.

Los sistemas de incentivos producen consecuencias tanto positivas como negativas para los empleados. Ambos tipos de consecuencias se tienen que evaluar al determinar la conveniencia de un sistema de incentivos. Al gerente le corresponde la tarea de reducir las dificultades e incrementar los beneficios de modo que los incentivos funcionen con mayor eficiencia. Los sistemas de incentivos no proporcionan en sí la solución para la motivación, sino que es un complemento o una forma más de motivar.

CASO PRACTICO

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE
MOTIVACION PARA LA PEQUENA
INDUSTRIA EN URUAPAN, MICH.**

5. CASO PRACTICO

En los capítulos anteriores se han propuesto varias teorías motivacionales que van dirigidas básicamente a la determinación de las necesidades, así como los factores que afectan el desempeño de los operarios. También se incluyeron los incentivos financieros y sociales para la satisfacción de dichas necesidades; ahora bien, es necesario la aplicación y comparación de la teoría mencionada con la realidad que vive la pequeña industria en Uruapan.

Por otra parte, para dar cumplimiento a los objetivos que son:

OBJETIVO GENERAL

- Presentar una propuesta de un sistema de motivación que permita satisfacer las necesidades de los operarios y así lograr su mejor desempeño.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el ambiente laboral de la pequeña industria.
- Dar a conocer el grado de satisfacción que produce contar con un sistema de motivación.
- Recabar información para estar en condiciones de proponer un sistema de motivación.

Así como lograr la comprobación de las hipótesis sujetas a estudio, las cuales son:

- Si se cuenta con el adecuado sistema de motivación, se tendrá un mejor desempeño de los operarios.
- A mayor motivación a los operarios, se logrará tener un mejor ambiente de trabajo.

Es importante contar con la metodología de investigación, la cual consistirá en los siguientes pasos:

- Determinar la población y muestra sujeta a estudio.
- Diseñar y aplicar el cuestionario como método de recolección de datos para recabar la información que permita realizar un diagnóstico del ambiente laboral en la pequeña industria.
- Diagnosticar la situación de la pequeña industria realizando una evaluación que permita determinar las necesidades de los operarios.
- Finalmente se propondrá un sistema de motivación que cubra las necesidades de los operarios en la pequeña industria y se harán las conclusiones pertinentes.

5.1 POBLACION

La población registrada en CANACINTRA de las pequeñas industrias dedicadas a la transformación son las siguientes:

- FABRICANTES DE AGUARDIENTE
- FABRICANTES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
- FABRICANTES DE ARTICULOS DE ASEO
- FABRICANTES DE ARTICULOS PARA LA CONSTRUCCION
- FABRICANTES DE EMPAQUES
- FABRICANTES DE ROFA
- FABRICAS DE HIELO
- FABRICANTES DE PAPEL Y DE CARTON
- INDUSTRIALES DE FIBRAS NATURALES
- INDUSTRIALES DEL PLASTICO

5.1.1 MUESTRA.

Considerando que en la ciudad de Uruapan solo el 11% de las empresas son pequeñas, para fines de este trabajo se tomará como muestra representativa de la población las siguientes actividades, las cuales fueron elegidas aleatoriamente.

- FABRICANTES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
- FABRICANTES DE EMPAQUES
- FABRICANTES DE ROPA
- FABRICANTES DE ARTICULOS PARA LA CONSTRUCCION
- FABRICAS DE AGUARDIENTE
- INDUSTRIALES DEL PLASTICO

En donde se elegirán dos empresas por cada actividad en forma aleatoria; teniendo un total de 12 empresas, en las cuales se aplicarán 8 cuestionarios en cada una de ellas.

5.2 DIAGNOSTICO LABORAL EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA Y EVALUACION.

Para tener conocimiento de la motivación en la pequeña industria, es necesario el diseño, aplicación y evaluación de cuestionarios como forma de recolección de datos; los cuales van a ir dirigidos a la gerencia y a los operarios, para asimismo proponer un sistema de motivación.

5.2.1 CUESTIONARIOS.

Los cuestionarios son los siguientes:

PARA EL OPERARIO

- 1.- ¿ Consideras interesante tu trabajo ?
a) Si b) No

¿ Por qué ? _____

- 2.- ¿ Eres escuchado cuando tienes alguna inquietud sobre cómo hacer mejor las cosas en tu trabajo ?
a) Siempre b) De vez en cuando c) Rara vez d) Nunca
- 3.- ¿ Encuentras respeto en cuanto a los esfuerzos que haces en tu trabajo ?
a) Siempre b) De vez en cuando c) Rara vez d) Nunca
- 4.- ¿ Obtienes reconocimiento cuando haces bien tu trabajo ?
a) Siempre b) De vez en cuando c) Rara vez d) Nunca
- 5.- ¿ Tienes oportunidades para desarrollar tus habilidades ?
a) Siempre b) De vez en cuando c) Rara vez d) Nunca
- 6.- ¿ La relación diaria con tu jefe es ?
a) Amistosa b) De compañerismo c) Indiferente
- 7.- ¿ La relación que llevas con tus compañeros es ?
a) Amistosa b) De compañerismo c) Indiferente
- 8.- ¿ Cómo te parecen las instalaciones de trabajo ?
a) Adecuadas b) Inadecuadas
- 9.- ¿ El salario que recibes es ?
a) Suficiente b) Insuficiente
- 10.- ¿ Has recibido algún tipo de premio o reconocimiento al cabo de algún periodo por su labor ?
a) Si b) No

¿Cuál ? _____

- 11.- ¿ Qué tipo de premio o reconocimiento te gustaría recibir por tu labor ?

a) Premio en efectivo b) Vales de despensa

c) Ascender de puesto d) Diploma

PARA LA GERENCIA

1.- ¿ Toma usted en cuenta las inquietudes de sus empleados ?

- a) Siempre b) De vez en cuando c) Rara vez d) Nunca

2.- ¿ El trato con sus empleados lo considera de tipo ?

- a) Profesional b) Amistosa c) Compañerismo d) Indiferente

3.- ¿ El trabajo bien hecho por sus empleados es reconocido y elogiado ?

- a) Siempre b) De vez en cuando c) Rara vez d) Nunca

4.- ¿ La relación diaria con sus empleados es ?

- a) Profesional b) Amistosa c) Compañerismo d) Indiferente

5.- ¿ Se les otorga algún tipo de premio o reconocimiento al cabo de algún período por su labor a los empleados ?

- a) Si b) No

¿Cuál ? _____

6.- ¿ Qué tipo de premio o reconocimiento cree usted que sería el más adecuado para elevar la motivación de sus empleados ?

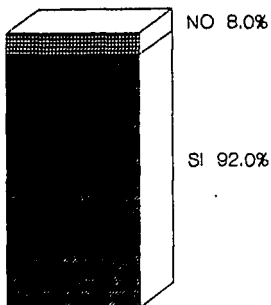
- a) Premios en efectivo b) Vales de despensa
c) Ascender de puesto d) Diplomas
e) Otros _____

7.- ¿ Qué tipo de motivación aplica a sus empleados ?

5.2.2 LA EVALUACION

A continuación se darán los resultados de los cuestionarios, analizando cada una de las preguntas y dando una breve interpretación a los cuestionamientos realizados. Posteriormente se presentarán algunas gráficas, las cuales indican variaciones en las respuestas tanto de la gerencia como del operario.

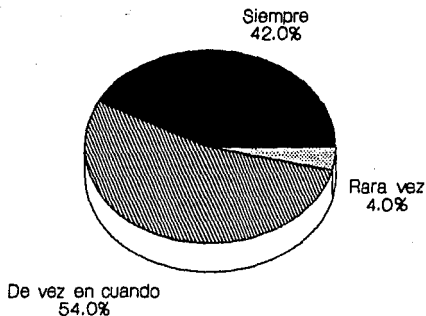
TU TRABAJO ES INTERESANTE



De acuerdo a la teoría de los factores de Herzberg, es importante proporcionar al operario un trabajo variado, con mayor sentido de desafío y realización; lo anterior ayuda a eliminar la monotonía asociada con el desempeño de las operaciones repetitivas.

Los resultados muestran que el operario considera interesante su trabajo ya que le agrada su labor dentro de la empresa. Por el contrario los que no están conformes con su trabajo es porque aspiran a algo mejor.

ERES ESCUCHADO CUANDO TIENES INQUIETUDES

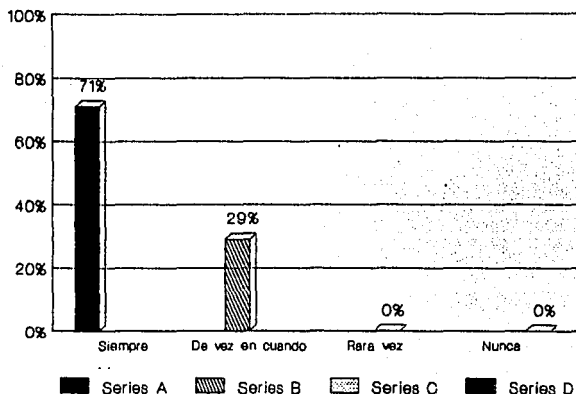


Para hacer que las personas se adapten a su trabajo no hay mejor manera que mostrar una actitud de preocupación, haciéndolas participar primero y después escuchando sus comentarios.

El 54% de los encuestados consideran que son escuchados de vez en cuando; por lo que es conveniente crear un clima que permita las sugerencias entre la gerencia y el operario solicitando detalles sobre como perciben la situación tomando nota si es necesario.

Por lo tanto, ser escuchado propicia contribuir al desarrollo de la empresa; si esto se impide, los operarios perderán su interés e invertirán sus energías en otras cosas.

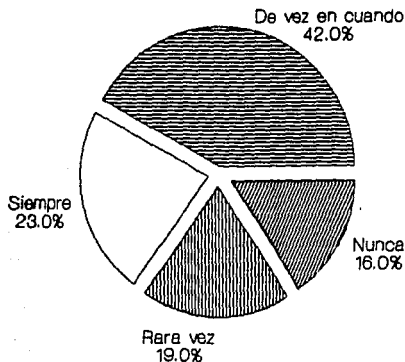
ENCUENTRAS RESPETO EN CUANTO A TUS ESFUERZOS



Una de las actitudes más importantes que la gerencia debe tener, es tratar a los operarios con respeto y ofrecer reconocimiento cuando lo merecen; de lo contrario se volverán eventualmente improductivos. Los resultados muestran la necesidad de reforzar continuamente este aspecto. La gerencia puede llevar las siguientes acciones:

- Saludar amablemente a todos los operarios cada día.
- Tratar de incluirlos en tantas decisiones como sea posible, pidiéndoles consejos concernientes a su trabajo.
- Tratar a todos de igual manera, llamando a los operarios por su nombre preferido.
- Dar elogios a los operarios cuando el trabajo se ha realizado bien y, corrigiendo en privado cuando algo no estuvo bien.

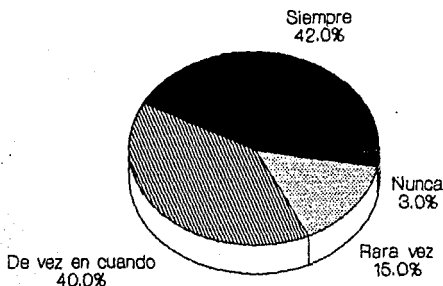
OBTIENES RECONOCIMIENTO CUANDO HACES BIEN TU TRABAJO



El obtener reconocimiento por un trabajo bien hecho es de suma importancia, ya que hace sentir al operario como parte de la empresa y eleva su motivación para seguir trabajando. La aplicación de cualquier reconocimiento podrá reforzar la motivación del operario, para lograr su mejor desempeño y satisfacción de su necesidad de pertenencia (Segun A.Maslow).

Los resultados señalan que la gerencia debe hacer el esfuerzo por otorgar algún reconocimiento al término de algún periodo de trabajo.

TIENES OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR TUS HABILIDADES

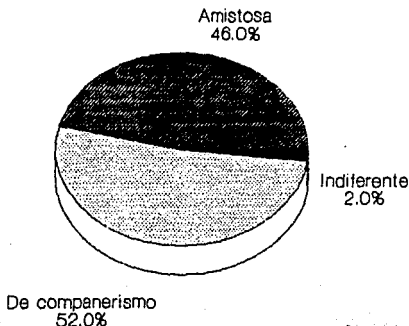


Otro paso para motivar al operario a dar lo mejor es creando oportunidades para el crecimiento personal. Sin oportunidades el operario se encuentra estancado. Lo que un trabajador espera para seguir adelante es crecer tanto intelectualmente como en el conocimiento de nuevas habilidades.

De acuerdo a la gráfica, la gerencia debe darle esta oportunidad de crecimiento. Algunas consideraciones al respecto son:

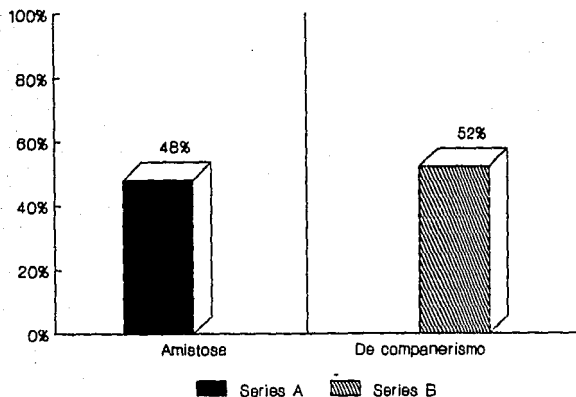
- Ayudar a los operarios a establecer metas para desarrollar nuevas habilidades.
- Colocar a los operarios en nuevos desarrollos dentro de su campo.
- Invertir tiempo en discutir con ellos las nuevas oportunidades.

LA RELACION DIARIA CON TU JEFE ES



La comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos debe mantenerse abierta, para conocer las inquietudes e ideas que se tengan. Si el gerente trata de dirigir con la cooperación obtendrá la participación espontánea y la buena voluntad de las personas que dirige; también las reuniones periódicas en toda la empresa puede ayudar a mejorar la relación entre operario y gerencia. De acuerdo a los resultados, se tiene que existe una tendencia a una relación de tipo compañerismo y amistosa. Lo que significa la preocupación de la gerencia por mantener un buen ambiente de trabajo basado en el respeto y la confianza . Lo cual permite expresar abiertamente las fallas y logros.

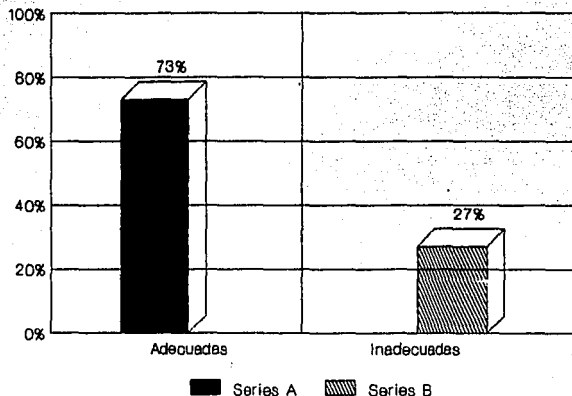
LA RELACION CON TUS COMPANEROS



La relación diaria en el trabajo es un factor importante para el éxito de la empresa, ya que a través del grupo de trabajo se logra alcanzar los objetivos establecidos.

Los resultados obtenidos muestran un equilibrio en la relación, esto hace suponer que existe un respeto entre los operarios como compañeros de trabajo y además una comunicación amigable. Lo anterior significa mayores posibilidades para desarrollar el trabajo en equipo, la cooperación entre el grupo y por último, mantener un mejor ambiente de trabajo exento de conflictos entre compañeros.

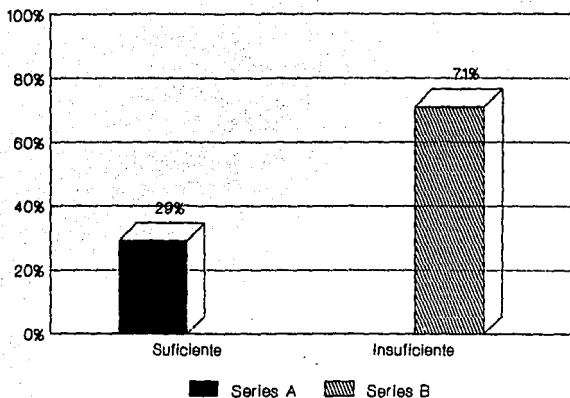
LAS INSTALACIONES TE PARECEN



Las instalaciones de trabajo son sin duda un segundo hogar de los operarios, por lo que la gerencia debe de cuidar el perfecto funcionamiento de sus instalaciones para hacer sentir al operario en buen ambiente laboral y pueda desempeñar su trabajo con gusto.

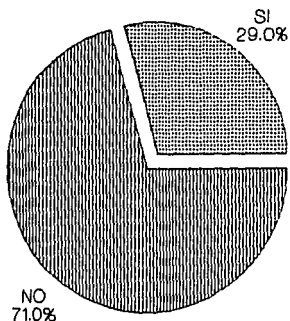
Los resultados hacen suponer que en la pequeña industria se cuenta con las instalaciones apropiadas para el buen desarrollo de las tareas.

EL SALARIO QUE RECIBES ES



En muchas empresas la compensación económica no llega a ser un factor de motivación. La pequeña industria no es la excepción, de acuerdo a los resultados un alto porcentaje señala que es insuficiente su salario. La gerencia debe buscar la forma de compensar a sus operarios a parte de su salario fijo, como puede ser otorgando un incentivo por trabajo a destajo, un premio por mayor productividad, vales de despensa, rifas, sorteos, préstamos.

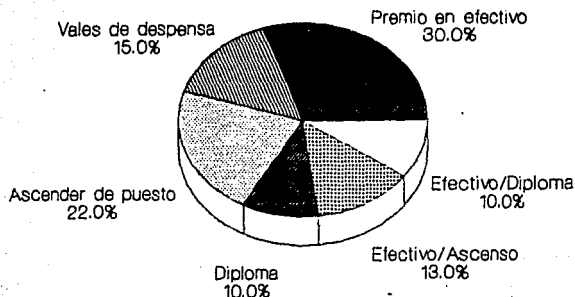
HAS RECIBIDO ALGUN PREMIO O RECONOCIMIENTO



Los incentivos en especie o en dinero pueden ser un complemento al salario. La recompensa puede ayudar a satisfacer las necesidades tanto financieras como sociales.

Los resultados muestran el poco interés de la gerencia por otorgar algún incentivo de este tipo. Por lo que se hace necesario otorgar premios o reconocimientos al término de algún período de trabajo.

QUE RECONOCIMIENTO TE GUSTARIA RECIBIR



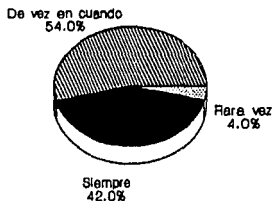
Para que la motivación sea más efectiva en términos de una mayor satisfacción y productividad del operario, es necesario que se cuente con diferentes tipos de incentivos; los cuales deben ser aplicados bajo circunstancias particulares en forma individual o en grupo. Es fundamental señalar que la cantidad de pago puede relacionarse con el desempeño, el volumen de trabajo, la puntualidad y la dedicación del operario.

* A continuación se presentan algunas gráficas, en donde se puede observar que existen algunas variaciones respecto a las respuestas de la gerencia y el operario de la pequeña industria.

SE TOMAN EN CUENTA LAS INQUIETUDES



GERENCIA

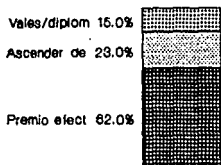


OPERARIO

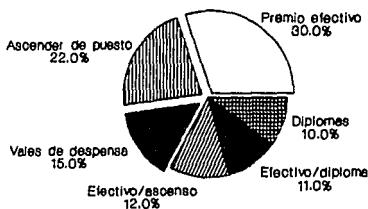
La participación es uno de los mejores incentivos para estimular la producción del operario y para proporcionar satisfacción en el trabajo. Además de que responde a diversas necesidades como la de afiliación y aceptación.

Es preciso que la gerencia mantenga una comunicación más constante con el operario, que permita la consulta sobre cómo mejorar las tareas diarias, así como los problemas que están afectando a la empresa.

PREMIO/RECONOCIMIENTO MAS ADECUADO



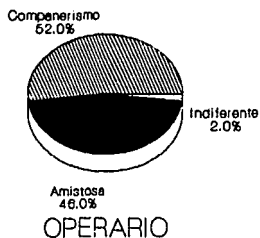
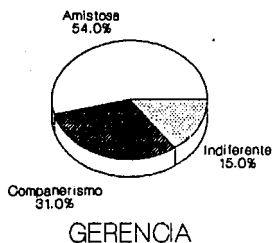
GERENCIA



OPERARIO

Es conveniente premiar el esfuerzo y rendimiento del operario cuando es merecido; reconociendo a cada quien lo que hace. Tanto la gerencia como el operario coinciden en que el incentivo más adecuado es la retribución en efectivo. La gerencia puede otorgarlo tomando en cuenta la productividad, el rendimiento, la puntualidad y la dedicación del operario. Por otra parte, el desarrollo de nuevas tareas y la competencia sana entre operarios permitirá conceder ascensos; además, la gerencia debe tomar en cuenta que siempre que se dé un incentivo por pequeño que este parezca provocará un mejor desenvolvimiento del operario.

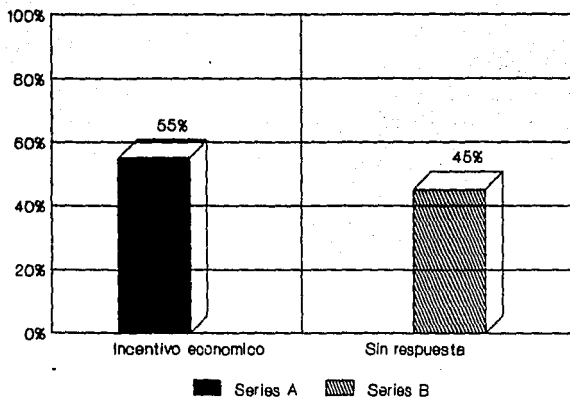
LA RELACION DE TRABAJO ES



La relación de trabajo en la pequeña industria está fundamentada en la amistad y el respeto. La comunicación permite establecer nuevos objetivos y una mejor cooperación del grupo de trabajo.

Si la gerencia sigue manteniendo las buenas relaciones, se podrá contar con un ambiente de trabajo saludable y productivo.

TIPO DE MOTIVACION QUE APLICA



Es importante recordar que existe una gran gama de incentivos que pueden ayudar a elevar la motivación del operario y así lograr una mejor satisfacción y productividad en el trabajo.

La gerencia debe tratar de determinar las diferentes necesidades del operario y asimismo procurar satisfacerlas de la mejor manera.

El conocimiento y aplicación de las teorías motivacionales para el descubrimiento de las necesidades y su satisfacción a través de incentivos, son una forma más de motivación que debe tomarse en cuenta.

5.3 PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MOTIVACION.

Es importante conocer lo que motiva a los operarios a realizar su labor dentro de la empresa; ya que así se puede determinar sus necesidades y su satisfacción en el trabajo.

Una vez concluida la etapa de evaluación, se tienen las bases para proponer un sistema de motivación que permita satisfacer las necesidades de los operarios, así como lograr un mejor desempeño.

Por lo tanto, de acuerdo a los hallazgos más importantes que se encontraron; es indispensable que la gerencia adopte las siguientes medidas:

1.- Aplicar incentivos independientes al salario como:

a) Premio por puntualidad y eficiencia en vales canjeables:

Estos pueden ser otorgados al operario en los primeros días de cada mes o como lo convengan ambas partes, se debe tomar en cuenta un porcentaje del salario base. Es esencial que se considere la habilidad y regularidad del operario para conceder el incentivo.

b) Pago por producción a destajo:

Este consiste en entregar al operario un pago de acuerdo a su rendimiento; es decir, quien produzca más unidades recibirá mayor beneficio. Si el operario durante su jornada de trabajo semanal logra rebasar la cantidad promedio de producción tendrá destajo.

c) Premios en efectivo:

Consiste en otorgar al operario cierta cantidad de dinero, la cual puede estar establecida en algún convenio entre ambas partes. Los premios pueden ser entregados al personal operativo más destacado durante el año; es factible que junto con el efectivo se otorgue un diploma como reconocimiento a su labor.

d) Otros incentivos a considerar:

Préstamos de la empresa con bajos descuentos, despensa en dinero o en especie; además de, la creación de algún equipo deportivo para fomentar las relaciones informales.

También es necesario un estudio del salario que percibe el operario, ya que como se observó es insuficiente. La empresa debe llevar a cabo una encuesta regional de salarios con la finalidad de proporcionar un salario adecuado de acuerdo al trabajo que realiza el operario.

2.- Es indispensable que la empresa lleve a cabo diferentes actividades para lograr un mejor enriquecimiento en el trabajo y así, satisfacer las diferentes necesidades del operario:

a) Se debe dar a los operarios más injerencia al decidir sobre cuestiones tales como: métodos, secuencias y pasos o permitiéndoles tomar decisiones acerca de la aceptación o rechazo de materiales.

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

b) Debe fomentarse la participación de los operarios y la interacción entre ellos.

c) Es necesario dar a los operarios un sentimiento de responsabilidad personal por las tareas que realiza.

d) Debe asegurarse de que el operario pueda ver cómo contribuyó su trabajo para obtener el producto terminado así como al bienestar de la empresa.

e) Proporcionar a los operarios retroalimentación sobre el desempeño en su trabajo.

f) Hacer que los operarios participen en el análisis y cambio de aspectos físicos en el ambiente de trabajo.

3.- Es indispensable que los operarios expresen sus ideas o sugerencias en forma abierta; ya que ellos están en contacto directo e inmediato con la realidad del trabajo. Para lo cual va hacer necesario realizar reuniones ordinarias cada mes, o cuando se requiera discutir algunas fallas o nuevos logros. Con lo anterior se pretende que los operarios propongan ideas y que intenten venderlas en el grupo de trabajo, en lugar de que se acerquen a ellos con ideas; también se procura la participación de todos para una mejor organización del trabajo.

En dichas sesiones el gerente expone "su visión" del ambiente laboral; posteriormente los operarios deben pensar sobre las ideas y lo que les preocupa en su trabajo, mas tarde se vuelve a reunir el grupo y discuten estas cuestiones.

Por último, es importante señalar que tales propuestas tienen un carácter muy general, ya que su aplicación dependerá de la fisonomía interna de cada empresa, de su entorno y problemática particulares y requerirán que el gerente actúe a nivel interno en su empresa y en el contexto en que se desenvuelve.

6. CONCLUSIONES.

La motivación juega un papel importante en la actividad diaria de las empresas; pues a través de ésta se logra una mayor satisfacción en el trabajo que conlleva a incrementar la productividad en la organización.

Al haber terminado este trabajo, se puede concluir lo siguiente:

Cada individuo tiene un conjunto de necesidades que cambian constantemente de intensidad dependiendo de la situación actual y sus experiencias, además de que interactúan en una persona como un todo y no se pueden separar. Lo interesante es que el gerente logre conjugar todo lo anterior para satisfacer las necesidades de los operarios y así obtener su máximo rendimiento.

Las teorías motivacionales analizadas implican que un cabal entendimiento de la motivación se basa en una completa comprensión de las necesidades así como los factores que influyen en el ambiente laboral. Por otra parte, debido a las diferencias en los esquemas de necesidades de una persona es necesario aplicar varios incentivos para satisfacer una necesidad en un momento determinado. La comprensión y aplicación de los diferentes incentivos expuestos, proporcionan las bases para satisfacer las necesidades de los operarios así como crear un ambiente de trabajo saludable y productivo.

En la pequeña industria es necesario llevar a cabo un sistema de motivación basado en la determinación y satisfacción de las necesidades de los operarios, ya que dichas necesidades no están plenamente satisfechas.

Es fundamental señalar que esta investigación sólo presenta perspectivas de la motivación en la pequeña industria, por lo que es necesario recomendar estudios posteriores para tener una mayor precisión del papel que juega la motivación en el desempeño del operario.

Por último, queda por señalar que se cumplió con el objetivo principal de proponer un sistema de motivación que permita satisfacer las necesidades de los operarios y así lograr su mejor desempeño.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- JAMES A. F. STONER/ CHARLES WANKEL
ADMINISTRACION
ED. PRENTICE HALL
TERCERA EDICION
MEXICO, 1987
- 2.- KEITH DAVIS
EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO
ED. MCGRAW-HILL
SEXTA EDICION (primera edición en español)
MEXICO, 1983
- 3.- BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS
ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
ED. MCGRAW-HILL
PRIMERA EDICION
MEXICO, 1986
- 4.- ANA MIGDELINA MENDEZ MONGE
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION BASICA
ED. UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
QUINTA EDICION
MEXICO, 1990
- 5.- KOONTZ et al
ADMINISTRACION
ED. MCGRAW-HILL
OCTAVA EDICION
MEXICO, 1985
- 6.- SAMUEL C. CERTO
ADMINISTRACION MODERNA
INDIANA STATE UNIVERSITY
NUEVA EDITORIAL
INTERAMERICANA S.A. de C.V.
MEXICO, 1987
- 7.- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION
EDITORIAL DIANA
QUINTA EDICION
MEXICO, 1987

- 8.- FERNANDO ARIAS GALICIA
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
ED. TRILLAS
CUARTA EDICION
MEXICO, 1990
- 9.- AGUSTIN REYES PONCE
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
ED. LIMUSA
12 REIMPRESION
MEXICO, 1990
- 10.- JOSE SILVESTRE MENDEZ MORALES
ECONOMIA Y LA EMPRESA
ED. MCGRAW-HILL
PRIMERA EDICION
MEXICO, 1992
- 11.- JOSE SILVESTRE MENDEZ MORALES
PROBLEMAS ECONOMICOS DE MEXICO
ED. MCGRAW-HILL
SEGUNDA EDICION
MEXICO, 1991
- 12.- XI CENSO GENERAL EN MICHOACAN, 1990
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFICA E
INFORMATICA (INEGI)
MEXICO, D.F., AÑO 1991
- 13.- MCGREGOR DOUGLAS
EL ASPECTO HUMANO DE LA EMPRESA
EDITORIAL DIANA
NOVENA EDICION
MEXICO, D.F., 1981
- 14.- CHIAVENATO IDALBERTO
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EDITORIAL MCGRAW-HILL
PRIMERA EDICION
BOGOTA, COLOMBIA, 1990
- 15.- ERICA VALENCIA BARAJAS
MONOGRAFIA DEL MUNICIPIO DE URUAPAN
ED. COMITE EDITORIAL DEL GOBIERNO DE MICHOACAN
MEXICO, D.F., 1980
- 16.- NACIONAL FINANCIERA
PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL
PAQUETE DE RECURSOS HUMANOS, MODULO 3
MEXICO, D.F., 1992