

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

4  
J

FACULTAD DE QUIMICA



EXAMENADO POR COMISION  
FAC. DE QUIMICA

**ANALISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES  
EN LA INDUSTRIA QUIMICA MEXICANA**

**T E S I S**

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

**RIGOBERTO ALCANTARA DOMINGUEZ**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**INGENIERO QUIMICO**

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**JURADO ASIGNADO**

**PRESIDENTE:** PROF ROBERT JONHSON BUNDY

**VOCAL:** PROF RAMÓN ARNAUD HUERTA

**SECRETARIO:** PROF LEON CARLOS CORONADO MENDOZA

**1er. SUPLENTE:** PROF ALEJANDRO INIGUEZ HERNÁNDEZ

**2do. SUPLENTE:** PROF ROBERTO ANTONIO KULHMAN RODRIGUEZ

**SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA: FACULTAD DE QUÍMICA**

**ASESOR DEL TEMA**

*León Carlos Coronado Mendoza*

**PROF. LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA**

**SUSCRIBIÓ:**

*Rigoberto McCantara Domínguez*  
**RIGOBERTO McCANTARA DOMÍNGUEZ**

## GRACIAS

A MIS PADRES POR EL EJEMPLO Y APOYO DE TODOS SUS AÑOS.

A MIS HERMANAS, QUE LEJOS Y CERCA ESTAN SIEMPRE CONMIGO.

AL ING. CARLOS LEÓN CORONADO MI MÁS SINCERO AGRADECIMIENTO.

Y A TODOS QUE DE UN MODO U OTRO HAN TENIDO, TIENEN O TENDRÁN QUE VER  
EN ESTE INICIO... GRACIAS...

# ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LA INDUSTRIA QUÍMICA MEXICANA

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>I</b>
--------------------------	----------

### **1.- ASPECTOS GENERALES DE LA MOTIVACIÓN Y LOS FACTORES HUMANOS**

1.1	LOS FACTORES HUMANOS Y LA ADMINISTRACIÓN.....	1
1.2	MOTIVACIÓN.....	3
1.3	EFEECTO NECESIDAD - SATISFACCIÓN.....	5
1.4	DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN.....	6
1.5	JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW.....	7
1.6	TEORÍA DE DOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG.....	11
1.7	LA TEORÍA "X" DE DOUGLAS MC GREGOR.....	13
1.8	LA TEORÍA "Y" DE DOUGLAS MC GREGOR.....	16

1.9	LA TEORÍA "Z" DE WILLIAM OUCH.....	17
1.10	TEORÍA DE EXPECTATIVA DE VROOM.....	20
1.11	MODELO MOTIVACIONAL DE PORTER Y LAWLER.....	23
1.12	TEORÍA DE NECESIDADES DE MC CLELLAND.....	25
1.13	MODELO DE MOTIVACIÓN DEL PUESTO CARACTERÍSTICO.....	26
1.14	ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS.....	28
1.15	CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.....	29
1.16	TEORÍA DEL REFORZAMIENTO POSITIVO.....	31
	NOTAS DE PIE DEL PRIMER CAPÍTULO.....	32

## 2.- ENFOQUE DE SISTEMAS MOTIVACIONALES

2.1	NATURALEZA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	35
2.2	PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	36
2.3	ESTRUCTURACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN.....	37
2.4	LAS ORGANIZACIONES.....	38
2.5	DESARROLLO DE LA CARRERA DEL EMPLEADO.....	39
2.5.1	SATISFACCIÓN Y DEDICACIÓN.....	41
2.5.2	COMPETENCIA.....	41
2.5.3	MOTIVACIÓN.....	41
2.5.4	EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA.....	42
2.5.5	FILOSOFÍA Y RECOMPENSAS.....	44
2.5.6	OPORTUNIDADES Y TRAYECTORIAS DE LA CARRERA.....	44
2.6	PERSPECTIVA DEL MEXICANO.....	44
2.7	PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.....	47
2.8	PRINCIPALES COMPAÑÍAS DE LA INDUSTRIA QUÍMICA.....	48
2.8.1	METODOLOGÍA.....	48
2.9	ESTADÍSTICA DE POSICIÓN.....	50

2.9.1	INDUSTRIA FARMACÉUTICA.....	50
2.9.2	INDUSTRIA PETROQUÍMICA.....	51
2.9.3	INDUSTRIA DEL PETRÓLEO Y GAS.....	51
2.9.4	INDUSTRIA QUÍMICA.....	52
2.10	ESTADÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN.....	54
2.10.1	INDUSTRIA FARMACÉUTICA.....	54
2.10.2	INDUSTRIA PETROQUÍMICA.....	56
2.10.3	INDUSTRIA DEL PETRÓLEO Y GAS.....	57
2.10.4	INDUSTRIA QUÍMICA.....	58
2.10.5	SIMBOLOGÍA.....	61
	NOTAS DE PIE DEL SEGUNDO CAPÍTULO.....	62

### 3.- PERFIL DE CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MEXICANA

3.1	METODOLOGÍA.....	64
3.2	INDUSTRIA FARMACÉUTICA.....	66
3.2.1	ENCUESTA A QUÍMICA HOECHST DE MÉXICO.....	66
3.2.1.1	CUESTIONARIO I.....	66
3.2.1.2	CUESTIONARIO II.....	70
3.3	INDUSTRIA PETROQUÍMICA.....	73
3.3.1	ENCUESTA A CELANESE MEXICANA.....	73
3.3.1.1	CUESTIONARIO I.....	73
3.3.1.2	CUESTIONARIO II.....	77
3.4	INDUSTRIA DEL PETRÓLEO Y GAS.....	80
3.4.1	ENCUESTA A PETRÓLEOS MEXICANOS.....	80
3.4.1.1	CUESTIONARIO I.....	80
3.4.1.2	CUESTIONARIO II.....	84

3.5	INDUSTRIA QUÍMICA.....	87
3.5.1	ENCUESTA A CBA GEGY MEXICANA.....	87
3.5.1.1	CUESTIONARIO I.....	87
3.5.1.2	CUESTIONARIO II.....	91
3.5.2	ENCUESTA A QUÍMICA PENWALT.....	94
3.5.2.1	CUESTIONARIO I.....	94
3.5.2.2	CUESTIONARIO II.....	98

#### 4.- INTEGRACIÓN DE UN MODELO DE MOTIVACIÓN

4.1	PERFIL DE ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A UNA ORGANIZACIÓN.....	101
4.1.1	ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE LIDERAZGO.....	103
4.1.2	ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE MOTIVACIÓN.....	107
4.1.3	ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE COMUNICACIÓN.....	116
4.1.4	ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE TOMA DE DECISIONES.....	119
4.1.5	ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE PLANEACIÓN.....	122
4.1.6	ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE CONTROL.....	123
4.1.7	ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE INTEGRACIÓN.....	125
4.1.8	ANÁLISIS DE VARIABLES DE FLOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	128

NOTAS DE PIE DEL CUARTO CAPITULO.....	130
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>138</b>
<b>HEMEROGRAFIA.....</b>	<b>143</b>
 <b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

**E**l presente trabajo pretende dar a conocer la importancia de la motivación como un factor en el desarrollo de la Industria Química Mexicana, analizando las principales características de algunas de las organizaciones más sobresalientes en México.

El presente trabajo se divide en cuatro capítulos y pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Dar a conocer de una manera breve aspectos generales de la motivación.
- Conocer y examinar en detalle los mecanismos e instrumentos a través de los cuales las compañías utilizan para motivar a sus empleados, con el propósito de que los mecanismos correspondientes establecidos ayuden a lograr el fin.
- Revisar el desarrollo de los empleados en sus ámbitos laborales con el objeto de que los mecanismos ya establecidos coadyuven a lograr un nuevo impulso.

- Proponer un estereotipo de motivación, el cual se adapte a organizaciones, con el fin de mejorar la productividad en la organización y la calidad de vida de los trabajadores.

En el **primer capítulo** se plantearán de manera muy breve los aspectos generales de la motivación, analizando las principales teorías propuestas por diferentes autores, que ayudan a conocer de manera particular un poco sobre los cambios experimentados en las relaciones humanas en las empresas.

En el **segundo capítulo** se expondrá una visión sobre las organizaciones químicas mexicanas, en cuanto a su conformación y elementos que las caracterizan a cada una de ellas. Pero no solo las organizaciones forman el entorno de la industria química, sino que también, el trabajador es otro elemento que contribuye al desarrollo y la existencia de un sistema productivo. Y de un modo muy peculiar diferentes autores han coincidido en sus estudios sociológicos en las características y rasgos del "Mexicano", en el comportamiento dentro de un esquema organizacional, por lo que se han compilado algunas de ellas.

Además, en este capítulo se mencionarán las compañías más sobresalientes de nuestro país, que conforman la industria química mexicana, presentando un análisis de cada una de ellas, comprendiendo los siguientes ramos de la industria:

- ▲ Industria farmacéutica
- ▲ Industria petroquímica
- ▲ Industria del petróleo y gas
- ▲ Industria química

Por lo que respecta al **tercer capítulo**, se presentará el enfoque en particular de algunas organizaciones de la industria química mexicana, en los ramos antes mencionados,

mediante el uso de un cuestionario, que fue aplicado en algunas personas que laboran en dichas organizaciones.

El objeto de aplicar un cuestionario, fue el conocer más a fondo las características que cada una de las organizaciones y de tal forma conocer las herramientas que utilizan para la motivación de sus empleados y de que modo obtienen su beneficio.

La proyección del cuestionario fue dirigida hacia dos niveles: uno de ellos fue a nivel gerencial medio y otro a nivel de staff de apoyo.

El desarrollo de los capítulos precedentes permitirá abarcar en el **cuarto** y último capítulo, la compilación de toda la información obtenida y hacer un análisis que permitirá obtener los patrones principales, que hacen que estas organizaciones funcionen en el área del: **factor humano**, de modo que se pueda aplicar a un modelo propuesto de motivación.

Finalmente, se considerará la creciente disposición mostrada por las organizaciones para vincularse con su equipo de trabajo, fundamentalmente en el aspecto de la calidad de vida del empleado, que en mucho, responde al interés de tener un proceso de cooperación entre las organizaciones y los prestadores de servicios, y que actualmente se está gestando como una alternativa más para el futuro del desarrollo de la industria química en México.

## **1. ASPECTOS GENERALES DE LA MOTIVACIÓN Y LOS FACTORES HUMANOS**

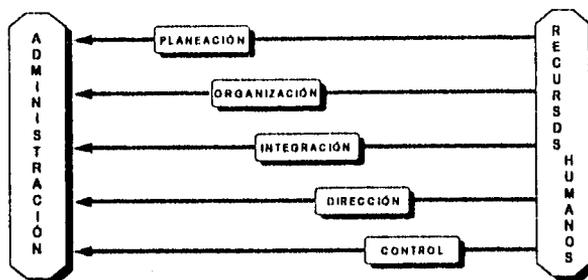
### **1.1 LOS FACTORES HUMANOS Y LA ADMINISTRACIÓN**

**E**n ocasiones los objetivos de las empresas, difieren del personal que conforma las mismas ;ya que las primeras poseen necesidades particulares para su mejor desarrollo y productividad. Sin embargo, para obtener y mantener un mejor ambiente laboral, las organizaciones han creado el trabajo en grupo; facilitando a la administración de las empresas el camino para un mejor desempeño de sus tareas.

La administración es un proceso que diseña y mantiene un ambiente de trabajo con el propósito de lograr, en una forma eficiente, metas seleccionadas.<sup>1</sup> La administración consta de cinco partes fundamentales: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control; pero para que pueda funcionar una organización se requiere del factor humano ya que sin este no existiría la administración como tal, así como tampoco la estructura organizacional.

### LOS RECURSOS HUMANOS Y LA ADMINISTRACIÓN

ESQUEMA 1



La administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo el requerimiento en las habilidades administrativas varían según los niveles organizacionales.<sup>2</sup>

La meta fundamental de todas las administraciones es el crear un superávit y ser productivos en la sociedad en la que participan, es decir, lograr un resultado favorable dentro de un periodo de tiempo específico, tomando en cuenta la calidad e implicando eficacia en el logro de los objetivos y eficiencia en el uso mínimo de recursos.

La organización constituye un sistema abierto que opera dentro de límites en un ambiente que interactúa con el mismo. El sistema requiere de recursos que provienen del exterior y de diversos demandantes, el proceso de transformación, el sistema de comunicación, los factores externos. La forma de revitalizar el sistema; es la motivación, ya que puede establecer la ventaja contra otros procesos administrativos.

La importancia de conocer y aprovechar los factores humanos logran que la motivación sea la principal herramienta del liderazgo, el cual se puede definir como un proceso de influencia sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas conjuntas.<sup>3</sup> En teoría la motivación debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con

ahínico, intensidad y confianza. esto se verá reflejado en la experiencia y la capacidad técnica en cada una de las personas que intervengan en el proceso de transformación.

## **1.2 MOTIVACIÓN**

El cuestionamiento que en ocasiones se plantea para explicar en que consiste el funcionamiento de los seres humanos y de otros organismos, conduce al concepto de motivación.

La motivación humana básicamente se basa en necesidades, las cuales pueden ser conscientes o inconscientes, algunas de estas son primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y protección. De igual modo existen las necesidades secundarias, como es el caso de la autoestima, la posición social, la afiliación, el afecto, el logro y el autorrespeto. Estas necesidades varían de intensidad con respecto al tiempo y también son dependientes del tipo de persona.

No siempre es posible identificar los motivos al que responden en ciertas circunstancias determinadas formas de la conducta humana, pero se puede considerar al motivo como una variable la cual proporciona los estímulos.

La motivación que generalmente es definida como toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.<sup>4</sup> A menudo se piensa que la conducta motivada se deriva de alguna fuente de excitación. La motivación se caracteriza por los siguientes rasgos:<sup>5</sup>

- a) Excitación de la energía.
- b) Orientación del esfuerzo hacia una meta en particular.
- c) Atención selectiva a estímulos significativos.
- d) Persistencia de una actividad hasta que cambien las condiciones iniciales.

Lo que da como resultado que la conducta motivada no carezca de un propósito, sino que se dirige específicamente hacia estímulos significativos o se aleja de ellos, se tiende a organizar la conducta en patrones generales. Y lo más importante, es que la conducta motivada es perdurable.

Los psicólogos emplean el concepto de motivación en cinco formas distintas:

*A) Explicación de la variabilidad conductual.*

No todas las variaciones conductuales necesitan de explicaciones motivacionales, algunas son el producto de la forma en que el organismo se encuentra integrado. Sin embargo, la motivación se emplea para explicar la variación conductual cuando las personas son similares en sus características, pero difieren en su desempeño.<sup>6</sup>

*B) Inferencia de estados privados con base en actos públicos.*

Ninguna conducta humana es accidental, el sexo y la agresión son poderosos motivos inconscientes. Estas ideas de Freud ejercen un efecto profundo en la forma de concebir la conducta motivada y lo que propone es un modelo en el cual toda acción es motivada, mientras no se pruebe lo contrario.<sup>7</sup>

*C) Establecimiento de la dirección interna de la conducta.*

La dirección interna da coherencia y propósito a las acciones humanas. Los seres humanos se proyectan hacia su necesidad de realización a medida que su conducta se armoniza con propósitos más elevados en la vida. La satisfacción de sus necesidades no procede de recompensas externas sino de un sentido interno de perfeccionamiento.<sup>8</sup>

*D) Asignación de volición, responsabilidad y culpa.*

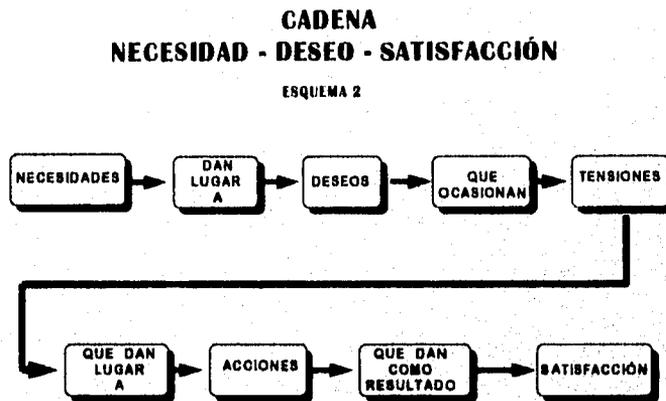
La motivación ocupa un lugar muy importante en la ley y en la religión, ya que dentro de la ley los castigos por un delito varían según hayan sido voluntarios o involuntarios, en cambio en la religión, una intención motivada va a depender de la madurez para diferenciar lo correcto de lo incorrecto, según las creencias.<sup>9</sup>

*E) Vinculación de procesos fisiológicos con la conducta.*

La conducta es producida por mecanismos internos que perciben selectivamente señales ambientales seleccionadas según la motivación.<sup>10</sup>

**1.3 EFECTO NECESIDAD - SATISFACCIÓN**

La motivación produce una reacción, en la que intervienen tres factores muy importantes como son: la necesidad, el deseo y la satisfacción. En esta reacción las necesidades percibidas dan lugar a los deseos o metas que se pretenden, lo que ocasiona tensiones o deseos no satisfechos, que provocan acciones para alcanzar las metas, y finalmente satisfacer los deseos. En el siguiente esquema se muestra como se lleva a cabo esta reacción en cadena.



*Fuente: Heinz Wehrich y Harold Koontz, Administración una perspectiva global.*

Para poder entender el funcionamiento de la cadena, hay que comprender que los motivos de una persona pueden ser bastante complejos y con frecuencia contradictorios. En primer lugar se tiene un necesidad fisiológica, la cual no puede ser independiente del medio

ambiente en el que la persona se desenvuelve. Sin embargo estos factores ambientales estimulan muchas de las necesidades fisiológicas, creando una gran influencia sobre la percepción de las necesidades secundarias.

Por otra parte, la cadena necesidad - deseo - satisfacción no siempre opera de forma sencilla. Las necesidades pueden provocar una conducta, pero también pueden ser el resultado del comportamiento y también se debe de tomar la satisfacción de una necesidad que despierte el deseo de satisfacer más necesidades.

La idea de que la cadena opere en un solo sentido ha sido puesta en duda ya que se ha descubierto que las necesidades no siempre son la causa del comportamiento humano, sino que pueden ser un resultado del mismo, por lo que se puede decir que, el comportamiento es lo que hacen las personas y no por qué lo hacen.

#### **1.4 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN**

La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo. Lo que significa en otras palabras, que la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.<sup>11</sup>

## 1.5 JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow, Psicólogo americano, elabora su teoría humanista sobre la personalidad y en ella se recalca la importancia de cómo las personas perciben su mundo, esta teoría moldea el concepto de autorrealización, además afirma que la naturaleza humana es esencialmente buena, pero que la tendencia al crecimiento y la autorrealización es tan frágil y débil que es vencida con facilidad por las presiones sociales. Maslow distingue entre la motivación de deficiencia y la motivación de crecimiento. La primera lleva al individuo a restaurar su equilibrio físico o psicológico y la motivación del crecimiento, hace que las personas superen lo que han hecho y lo que han sido en el pasado.<sup>12</sup>

Las personas poseen ciertas necesidades, las cuales guardan cierto orden jerárquico. Satisfechas o no, estas necesidades se tienen que satisfacer; así la primera de estas necesidades es la necesidad fisiológica, precediéndole la de seguridad o de estabilidad, sucesivamente, la de afiliación o aceptación, seguida por la necesidad de estima y por último la de autorrealización. Asimismo, la conclusión a la que se llegó, fue de que cuando se satisface un grupo de necesidades, este deja de ser un motivador; pero cada una de las necesidades posee sus propios requerimientos y mostrándolas en orden jerárquico ascendente, consisten en:<sup>13</sup>

- *Necesidades fisiológicas*

Son las necesidades básicas para mantener la vida, como el alimento, el agua, el calor, el sueño y la vivienda; mientras estas no se satisfagan necesidades hasta el grado para mantener la vida, no existirán otras que motiven a las personas.

- *Necesidades de estabilidad o seguridad*

Se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y del temor de perder un bien, el alimento, la vivienda o el empleo.

- *Necesidades de afiliación o aceptación*

Esta necesidad redonda básicamente en que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer y ser aceptados por lo demás.

- *Necesidades de estima*

Cuando las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienen a desear la estima, tanto de sí mismas como de los demás, este deseo produce satisfacciones tales como poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismos.

- *Necesidad de autorrealización*

Es la necesidad más alta de la jerarquía y es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar todo el potencial propio para lograr algo, consecuente a esta idea, Maslow estableció una lista de características propias de la gente autorealizada, entre las que destacan:

- ◆ Son sumamente creativos.
- ◆ Tienen buen sentido del humor.
- ◆ Discriminan claramente entre medios y fines.
- ◆ Son capaces de establecer relaciones interpersonales profundas y satisfactorias.
- ◆ Tienen un interés social.
- ◆ Son relativamente independientes de su medio y de su cultura.
- ◆ Muestran mucha espontaneidad en pensamiento y conducta.
- ◆ Viven cerca de la realidad y de la naturaleza.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a disminuir en importancia al mismo tiempo que tienden a reforzarse las necesidades de afiliación, estima y autorrealización.<sup>14</sup> Sin embargo, el movimiento ascendente de la importancia de la necesidad es el resultado de progresos en el desarrollo interno de la organización y no de la satisfacción de las necesidades de orden inferior.

La representación más esquemática de representar las de "necesidades Maslow" es mediante una pirámide, en donde se puede apreciar la prioridad en cada una de las partes que la conforman.

### JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

ESQUEMA 3



*Fuente: Abraham Maslow, Toward a psychology of being*

Además debe considerarse que las necesidades de los niveles inferiores en la jerarquía, predominan, mientras no han sido satisfechas. Una vez que éstas quedan adecuadamente satisfechas, las necesidades de los niveles superiores atraen la atención y los esfuerzos del sujeto.<sup>15</sup>

En la sociedad de hoy en día, los requerimientos en las actividades laborales varían según los conocimientos y la especialización de las personas, así como la capacidad de toma de decisiones más significativas, según se encuentre la persona en la escala del poder. lo que llevo a Norman Mayer a proponer un modelo similar al propuesto por Maslow, pero con un enfoque más materialista, pero también basado en necesidades, y consiste en:<sup>16</sup>

- I. Necesidades básicas para poder sobrevivir
- II. Necesidades de salud y educación
- III. Lujos (dinero)
- IV. Status, posición social, prestigio
- V. Poder

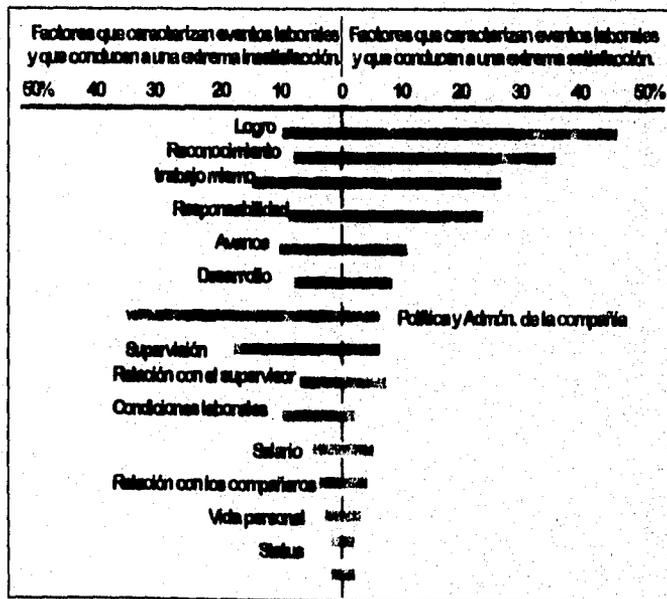
**1.6 TEORÍA DE DOS FACTORES DE HERZBERG**

El enfoque de Frederick Herzberg, sobre la modificación de la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, lo condujo a encontrar una teoría de dos factores en la motivación.

Uno de los dos factores, consiste en un grupo de necesidades en las que se incluye: la política y la administración de la organización, las condiciones de trabajo, el sueldo, la seguridad del empleo, la posición social, las relaciones interpersonales y la vida personal.

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS ACTITUDES LABORALES**

ESQUEMA 4



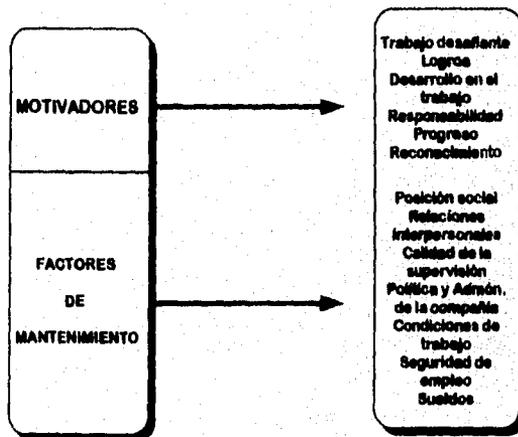
Fuente: Adaptado de Herzberg, 1968

Herzberg y sus colaboradores, analizaron y comprobaron que estos eran elementos de descontento y no de motivación; a los cuales denominó factores de mantenimiento, de higiene o de contexto del trabajo, lo que significa que si en un ambiente de trabajo existen estos factores en gran cantidad, no se produce ninguna insatisfacción. Si bien su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción; sin embargo, si no existiesen esos factores habría insatisfacción.<sup>17</sup>

Por otra parte, el factor denominado motivador, consiste en un grupo de satisfactores relacionados principalmente con el contenido del puesto que se desarrolla; en este grupo se encuentra el desarrollo en el trabajo, el logro, el reconocimiento, las tareas desafiantes y el progreso. La existencia de estos motivadores produce una sensación de satisfacción.

## TEORÍA DE DOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG

ESQUEMA 5



Fuente: adaptado de Frederick Herzberg, 1968

La teoría de dos factores de Frederick Herzberg, contiene una similitud con las necesidades propuestas por Maslow. En comparación, los factores motivadores de Herzberg corresponderían con las necesidades de estima y de autorrealización de Maslow; asimismo, los factores de mantenimiento corresponderían con las necesidades fisiológicas, con las necesidades de seguridad o estabilidad y las necesidades de afiliación o aceptación.

Herzberg comprobó que el grupo de factores motivadores que corresponden a los factores de contenido del puesto, son los verdaderos motivadores, porque tienen el potencial de producir una sensación de satisfacción, ya que se pensó que la tendencia de las personas a atribuir los buenos resultados a sus esfuerzos y a culpar a otros por los malos resultados.<sup>18</sup>

### **1.7 LA TEORÍA "X" DE Mc GREGOR**

Douglas Mc Gregor introduce la Teoría "X" mediante la enumeración de tres conceptos fundamentales aceptados por la administración convencional:

- ◆ La administración es responsable de la organización de los elementos de la producción como el dinero, material, hombres y máquinas, en general de los bienes materiales de consumo durante el proceso, en beneficio de la maximización de los recursos otorgados, observando el rendimiento económico; en consecuencia, este proceso es definido como la organización, el cual es un elemento básico.
- ◆ El proceso exige dirigir los esfuerzos de los trabajadores y empleados, motivarlos, controlar y modificar su comportamiento para adaptarlo a las necesidades que presente la organización.
- ◆ Resulta inherente a la Teoría "X" la idea de que la gente adopta una actitud de pasividad, incluso de resistencia a las necesidades de la organización, a menos que se la persuada.

castigue o controle, por lo que este concepto es integrado a la administración en el rol que exige dirigir o controlar al trabajador, lo cual puede resumirse mediante una afirmación en la que la administración consiste en "conseguir que se hagan cosas por intermedio de otras personas".<sup>19</sup>

En la base de esta teoría convencional existen ciertos elementos implícitos acerca de la naturaleza humana.

- I. El trabajador de nivel medio es, por naturaleza, indolente y perezoso. Es decir, que prefiere salir del paso haciendo lo menos posible, de igual forma, es un hombre que cumple con su horario y que, excepto en el caso de que no tenga otra alternativa, nunca está dispuesto a realizar grandes esfuerzos.
- II. La escasa ambición que se le atribuye, reducida a la necesidad de asumir responsabilidades; por lo que es necesario dirigirlo, además en la mayoría de los casos trabaja con el único propósito de satisfacer sus necesidades fisiológicas, así como un techo y dinero para sus vicios. Por lo que para alcanzar sus objetivos procura confundirse con la mayoría, evitando conflictos y sólo preocuparse por sus asuntos.
- III. Comúnmente se le es atribuido un carácter naturalmente centrado en su persona y con una relativa despreocupación por las necesidades de la organización a la cual pertenece.
- IV. Se opone rotundamente al cambio, asumiendo una actitud rutinaria, sin posibilidades de una reestructuración en las partes que conforman su actividad.
- V. Se le considera como un ser crédulo por lo que resulta ser una presa fácil de la demagogia, implicando una división entre dirigentes y dirigidos.

De acuerdo con Mc Gregor, la administración que aplica el enfoque tradicional tienen dos alternativas: una línea dura, o un criterio tolerante.<sup>20</sup>

La línea dura, exige aplicar controles severos, por lo que tiene una gran desventaja, ya que promueve fuerzas contrarias, practicas restrictivas y antagonismo. Por otra parte, el criterio tolerante resulta insatisfactorio, en el caso en que las organizaciones tienen relaciones excelentes, la moral elevada y las tensiones reducidas, pero en el campo de la producción no parecen muy promisorios.

Mc Gregor se opone a este criterio convencional del saber administrativo y afirma que éste se basa en un concepto erróneo de lo que es causa y de lo que es efecto, dando como conclusión de que los supuestos en los que se basa la Teoría "X" pueden ser descripciones exactas del comportamiento y las actitudes de los trabajadores y empleados en determinadas circunstancias, pero esos aspectos no son innatos, sino representan las respuestas del individuo a las fuerzas de la organización y los efectos del comportamiento originados en ciertas actitudes propuestas por las gerencias. En coincidencia con Maslow, Mc Gregor supone que todas las formas de motivación pueden clasificarse en cuatro categorías básicas:

- a) **Necesidades fisiológicas y de seguridad**
- b) **Necesidades sociales**
- c) **Necesidades del yo**
- d) **Necesidades de autorealización**

## **1.8 LA TEORÍA "Y" DE Mc GREGOR**

Mc Gregor propone los supuestos de otra Teoría la "Y", los cuales incluyen:

- ◆ La administración es responsable de la organización de la producción, es decir, de la integración del dinero, los materiales, las máquinas y los hombres, en beneficio de los objetivos económicos; este punto coincide con el primer concepto de la Teoría "X".
- ◆ La gente no adopta por naturaleza actitudes pasivas o de resistencia frente a las necesidades de la organización. Si lo hace, debe buscarse la causa en su actitud en su experiencia de las organizaciones.
- ◆ La administración afronta la responsabilidad de explotar y aprovechar la complejidad de la motivación humana, incluida la necesidad de autonomía de la gente, que se refiere a un aspecto de necesidad de dirección de su propio comportamiento y al hecho de asumir cierta responsabilidad por su propio destino.
- ◆ La responsabilidad primordial de la administración, es la organización, de tal modo que la gente pueda considerar, satisfacer y realizar sus propias metas mediante la dirección de sus esfuerzos hacia los objetivos propuestos por la organización.

La Teoría "Y" de Mc Gregor, en la dinámica de las organizaciones, reconoce que se necesita un cierto período de tiempo y una amplia modificación en las actitudes de los directivos de las organizaciones y en la de los trabajadores. Si esta idea se aceptara como base en las políticas de las compañías se contribuiría con innovaciones en el sistema administrativo que coinciden implicarían:

- ▲ La descentralización y la delegación
- ▲ La ampliación de los cargos
- ▲ El juicio acerca del desempeño

En el enfoque del problema de la evaluación del desempeño, el individuo no solo es responsable de la fijación de metas u objetivos propios, sino también de la representación de un papel significativo en la autoevaluación de su propio desempeño. Debe señalarse que una función muy importante en el proceso de la evaluación es el de una fijación individual de metas, en el cual cada persona es responsable de la determinación de sus propias normas, alentando a la fuerza de trabajo para que asuma una mayor responsabilidad en la definición y el planteamiento de su propia contribución a la organización, de este modo, la organización puede explotar sus necesidades de autorealización.<sup>21</sup>

En el enfoque de Mc Gregor es fundamental no sólo por la definición que establece de las relaciones humanas y de la administración, sino también por apartarse de la teoría de la motivación basada en la recompensa y el castigo, para pasar a una imagen más depurada de la motivación de los trabajadores. El concepto que propone es bastante claro "La administración debe asumir la responsabilidad de desarrollar las condiciones de empleo de su gente, con el fin de que ésta pueda explotar sus propias necesidades de autorealización. Se trata de una esperanza ambiciosa y optimista"<sup>22</sup>

### **1.9 LA TEORÍA "Z" DE WILLIAM OUCHI**

El nombre de Teoría "Z" fue escogido intencionalmente por William Ouchi, profesor de la Universidad de Stanford, como una referencia de distinción a las teorías "X" y "Y" de Douglas Mc Gregor, ya que guarda una relación a fin, básicamente su teoría consiste en el nivel máximo de motivación y cuando se alcanza cada empleado persigue objetivos individuales y experimenta una independencia y un crecimiento psicológico, lo que propicia una supervisión exagerada que disminuye el incentivo, retarda el desarrollo psicológico e inhibe la libertad e independencia personal, pero cuando el superior confía en el buen juicio de sus subordinados, este los llevará a actuar de un modo consistente con los objetivos de la organización, originándose un estilo de confianza mutua.<sup>23</sup>

Características principales entre las organizaciones japonesas y americanas. <sup>24</sup>

Organizaciones Japonesas	Organizaciones Americanas
▲ Empleo de por vida.	▲ Empleo a corto plazo
▲ Proceso lento de evaluación y promoción.	▲ Proceso rápido de evaluación y promoción.
▲ Carreras no especializadas	▲ Carreras especializadas
▲ Mecanismos implícitos de control	▲ Mecanismos explícitos de control
▲ Proceso colectivo de toma de decisiones	▲ Proceso individual de toma de decisiones
▲ Responsabilidad colectiva	▲ Responsabilidad individual
▲ Interés holista	▲ Interés Segmentado

Las diferencias entre ambas formas de organizaciones radican en<sup>25</sup>:

#### ⇒ Empleo

La característica más notoria de las organizaciones japonesas, es que el trabajador posee un empleo de por vida, aunque en algunas ocasiones no es así, pero el periodo es más largo que el que se utiliza en América; el personal desea conservar su puesto, ya que muchos conocimientos sólo se aplican en este ámbito específico y además no le sería fácil encontrar otro trabajo similar.

#### ⇒ Carrera profesional y promoción

El desarrollo en la organización japonesa hace posible la formación de una carrera individual, en donde por medio de un programa de rotación, los trabajadores pueden obtener una conciencia práctica y objetiva de cada una de las áreas en las que se desarrollan, implicando una posición donde ningún individuo es indispensable para el funcionamiento del mecanismo de la organización; en comparación con la idiosincrasia americana, que se necesita a una persona especializada en cada una de las partes que conforman la compañía. En una organización americana la promoción depende de la complejidad de preparación que se tenga y la forma de escalar los niveles organizacionales es mucho más rápida

⇒ Mecanismo de control administrativo

Los mecanismos básicos de control administrativo que emplea una compañía japonesa se distinguen por su minuciosidad, exigencia y férrea disciplina. pero también pueden ser sumamente flexibles; en comparación con los métodos americanos en donde la administración se da por objetivos, la evaluación y programas y el análisis de costo - beneficio son parte de las herramientas básicas de control.

⇒ Proceso colectivo de toma de decisiones

La característica más conocida de las organizaciones japonesas es la importancia que se le da a la participación dentro del proceso de toma de decisiones, la forma en que se lleva a cabo es mediante un consenso en donde de modo contundente el enfoque multilateral da lugar a decisiones más coherentes y resultados más positivos que una posición unilateral como la que generalmente se lleva a cabo en una organización americana en donde toda la responsabilidad recae sobre un solo individuo.

⇒ Responsabilidad

Ouchi a través de su investigación descubrió que la responsabilidad, se basa en los valores colectivos, lo que hizo posible descubrir que las organizaciones no hacen uso de incentivos individuales, como el trabajo a destajo, y tampoco se basan en las evaluaciones de desempeño relacionadas con los aumentos de salario, más bien su forma de compensación es por medio de los logros obtenidos y a la capacidad conjunta de los individuos que integran el equipo de trabajo, ya que la idea de que una persona es más productiva que las demás es errónea y cualquier idea que pueda surgir es el producto de las observaciones hechas en las labores cotidianas y de la retroalimentación conjunta del personal.

El colectivismo japonés es eficaz desde un punto de vista económico; hace que las personas trabajen en armonía y se motiven entre sí para brindar su mejor esfuerzo, pero para la mentalidad japonesa, el colectivismo no es ni un objetivo individual por el cual se tenga que luchar ni una meta corporativa que se tenga que alcanzar, en comparación con una organización americana.

⇒ Actitud

Las organizaciones americanas poseen una actitud de interés segmentado, donde el trabajador y el patrón solamente establecen una relación que los unirá exclusivamente a las actividades relacionadas con el trabajo, a diferencia de los japoneses en donde la actitud es de interés holista que es producto de la cultura y la fuerza social, lo que significa que en un ambiente de bastante formalidad como es el caso de la cultura japonesa, el empleado no debe mostrar un franco desacuerdo ante sus superiores o expresará sus motivos de queja en el lugar de trabajo, pero en otro ambiente físico, los patrones de conducta cambian, pudiendo expresar sus inquietudes, lo que en condiciones normales es imposible. Aunque algunas características quedaron de forma explícita y sutil, es importante hacer notar que gran parte del éxito de las organizaciones japonesas se debe a la forma de su cultura y su sistema, pero casi todas sus ideas se pueden aplicar a las compañías, adaptándolas a su propia cultura. Como ha sido el caso de grandes compañías que poseen monopolio, bilaterales y que se ha traducido en productividad.<sup>26</sup>

### **1.10 TEORÍA DE EXPECTATIVA DE VROOM**

Uno de los grandes factores de la teoría del psicólogo Victor Vroom es el reconocimiento de la importancia de varias necesidades y motivaciones individuales.

La teoría de la expectativa explica que las personas se sentirán motivadas a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si sienten que sus acciones contribuirán a lograrla.<sup>27</sup> La característica distintiva de la teoría, afirma que la motivación de las personas para realizar alguna actividad está determinada por el valor que le asignen al resultado de sus esfuerzos, ya sea que estos sean de una carácter positivo o tengan una tendencia negativa, multiplicado por la confianza que tienen tales esfuerzos ayudarán a formar la meta propuesta.

Vroom sostiene que la motivación es un producto de valor anticipado que una persona le asigna a una meta y las posibilidades que ve de lograrlas. Vroom propone la siguiente expresión como una definición de su teoría:

$$\text{FUERZA} = \text{VALOR} \times \text{EXPECTATIVA}^{28}$$

En donde cada uno de los elementos anteriores posee un significado, la fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, el valor, la intensidad de la preferencia de la persona por un resultado y la expectativa, es la probabilidad de que cada acción en particular produzca el resultado deseado.

Cuando a una persona le resulta indiferente lograr una cierta meta, existe un valor de cero; existe un valor negativo cuando la persona preferiría no alcanzar la meta, por lo que el resultado de cualquiera de los casos sería falta de motivación. De igual manera, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera de cero o negativa. La fuerza aplicada para hacer algo depende tanto del valor como de la expectativa, por lo que el motivo para lograr una acción podría estar determinada por el deseo de lograr algo más.

Desde el punto de vista de la organización, las recompensas están diseñadas para motivar ciertos tipos de comportamiento y se ha formulado esta teoría que sugiere las condiciones necesarias para la motivación de los empleados:

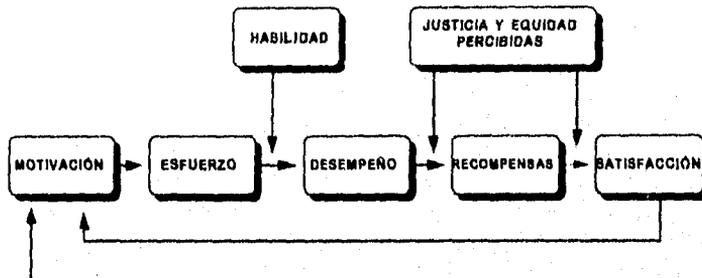
- Los empleados deben tener la certeza de que el desempeño eficaz o el de algún comportamiento específico conducirá a ciertas recompensas; como sería un bono por el logro de ciertos resultados, o cierto desempeño conducirá a la aprobación o reprobación de los integrantes del equipo de trabajo.
- Los empleados deben sentir que las recompensas ofrecidas son atractivas, aunque no todas son igualmente atractivas para los individuos, a causa de las diferencias en las

necesidades y percepciones. Algunos empleados pueden desear promociones, debido a que requieren satisfacer su necesidad de poder, en tanto que otros pueden desear una prestación adicional, como una pensión o seguro social.

Los empleados deben creer en determinado nivel de esfuerzo individual que conducirá al logro de los estándares de desempeño de la compañía.<sup>29</sup>

### MODELO DE LA TEORÍA DE LA EXPECTACIÓN<sup>30</sup>

ESQUEMA 8



LA MOTIVACIÓN DE UNA PERSONA ESTÁ EN FUNCIÓN DE:

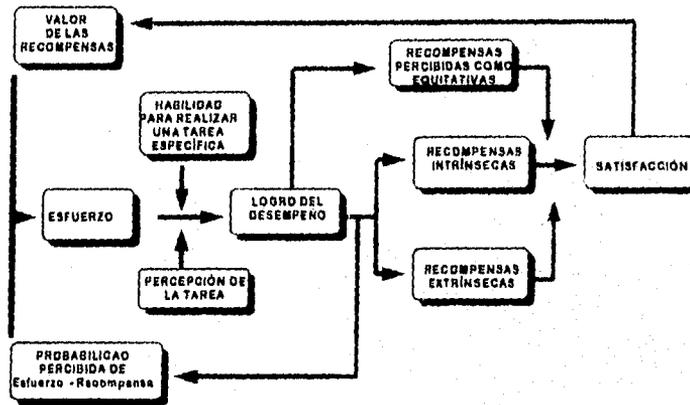
- Esfuerzo para las expectativas de desempeño.
- Expectativas desempeño a recompensas.
- Atractivo percibido de las recompensas.

El esquema anterior muestra las ventajas de la teoría de Vroom, que también son sus debilidades, la suposición de las percepciones del valor varían entre las personas en momentos y en lugares diferentes, lo que significa que las personas tienen metas diferentes a las de la organización y para alcanzar una congruencia debe existir un ambiente óptimo para el desempeño, tomando en cuenta las diferencias de las distintas situaciones.

### 1.11 MODELO MOTIVACIONAL DE PORTER Y LAWLER

El modelo de Lyman Porter y Edward Lawler, se basa en la teoría de la expectativa de Victor Vroom y aunque es considerada como uno de los mejores modelos de motivación, se debe considerar que no es sólo un modelo de causa y efecto. En el siguiente esquema, queda representado este modelo:

#### MODELO DE MOTIVACIÓN DE PORTER Y LOWLER ESQUEMA 7



Fuente: Adaptado de L. W. Porter y E. E. Lawler, 1968

Una de las partes que conforman el esquema, es el esfuerzo, el cual es la intensidad de la motivación y la energía aplicada; depende del valor de la recompensa y de la cantidad de energía que la persona cree que se necesita y de la probabilidad de recibir una recompensa. El esfuerzo y la probabilidad percibidas de obtener una recompensa reciben, la influencia del desempeño, lo que significa que si las personas saben que pueden realizar una tarea o si en ocasiones ya la han hecho, poseen una mejor perspectiva y comprensión del esfuerzo en las habilidades y aptitudes que se requieren, además que conocen la probabilidad de obtener una recompensa.

El desempeño, es la realización de tareas o el cumplimiento de las metas y se determina por el esfuerzo aplicado, pero también posee una gran influencia sobre la capacidad individual para realizar el trabajo. La percepción de la tarea requerida, es la medida en que el individuo comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos consecuentes de la tarea, a su vez se considera que el desempeño conduce a recompensas. Como se ha mencionado, las recompensas caen en dos categorías: extrínsecas e intrínsecas.

Las recompensas extrínsecas son proporcionadas por la administración en forma de dinero, gratificaciones y promociones, o por los supervisores y compañeros en forma de reconocimiento. La recompensa extrínseca la cual está relacionada con el ambiente o condiciones generales de trabajo y con la posición social, por otra parte existen otro tipo de recompensas. Las recompensas intrínsecas son las que se acumulan por el desempeño de la tarea en sí, satisfacción por el logro, sensación de influencia, sensación de competencia, el proceso del trabajo y la respuesta de las personas a éste, proporcionan las recompensas, pero las organizaciones que buscan aumentar esta clase de motivación deben proporcionar un entorno de trabajo que permita que se den. Estas recompensas, se deben de administrar moderadamente para que los individuos las consideren equitativas, y conduzcan a la satisfacción.<sup>32</sup>

El desempeño influye sobre la persona, de modo que ve a una recompensa como un pago por sus esfuerzos que afectará necesariamente la satisfacción obtenida, de modo tal que la satisfacción tendrá influencia sobre el valor real de la recompensa.

## 1.12 TEORÍA DE NECESIDADES DE Mc CLELLAND

David Mc Clelland ha definido tres tipos de necesidades motivacionales, las cuales se clasifican en:<sup>23</sup>

- ◆ (n/PDR) Necesidad de poder
- ◆ (n/AFL) Necesidad de afiliación
- ◆ (n/LOG) Necesidad de logro

A diferencia de la teoría de Mc Gregor, no existe una relación jerárquica.

⇒ Necesidad de poder

Las personas con una elevada necesidad de poder sienten gran preocupación por ejercer su influencia y control sobre los demás, por lo que generalmente asumen los puestos de liderazgo; con frecuencia son buenos comunicadores y posee un perfil característico que consiste en ser: francos, enérgicos, testarudos y exigentes y disfrutan al hablar en público.

⇒ Necesidad de afiliación

Las personas con una alta necesidad de afiliación obtienen satisfacción al sentirse identificados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos es probable que se preocupen por mantener relaciones sociales agradables y mostrarse siempre dispuestos ayudar en problemas, además de disfrutar la interacción con la gente que conforma su ámbito.

⇒ Necesidad de logro

Las personas con una gran necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y poseen un temor igualmente intenso al fracaso. Este tipo de personas tiene un perfil que se caracteriza por los retos y desafíos que se fijan; enfrentan el riesgo en una forma más

realista, prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir responsabilidad personal por la realización de un trabajo y les agrada contar con una retroalimentación específica de como avanza su nivel de desempeño. Tienden a ser inquietos, les gusta trabajar durante largos periodos, no se preocupan indebidamente por el fracaso y además prefieren dirigir y supervisar personalmente.<sup>34</sup>

### 1.13 MODELO DE MOTIVACIÓN DEL PUESTO CARACTERÍSTICO

Si los puestos van a ser diseñados para aumentar la motivación, sería inútil saber explícitamente qué características del puesto podrían ser cambiadas para aumentar la dedicación, actualmente se ha desarrollado un marco conceptual para analizar muchos de los puestos.

El modelo de motivación de trabajo en el puesto característico es conocido también como diseño de trabajo y consta de cinco dimensiones esenciales y consisten en:<sup>35</sup>

- Variedad de habilidades

Es el grado en el cual un puesto requiere una variedad de diversas actividades para la ejecución del trabajo, que comprende el uso de varias habilidades y talentos distintos.

- Identidad de la tarea

Es el grado hasta el cual el puesto requiere la terminación total de un trabajo identificable; esto es, hacer un trabajo desde el principio hasta el fin con un resultado tangible.

- Importancia de la tarea

Es el grado hasta el cual un puesto tiene un impacto importante sobre las vidas o el trabajo de otras personas, ya sea en la organización o el ambiente en el que se desenvuelva.

- **Autonomía**

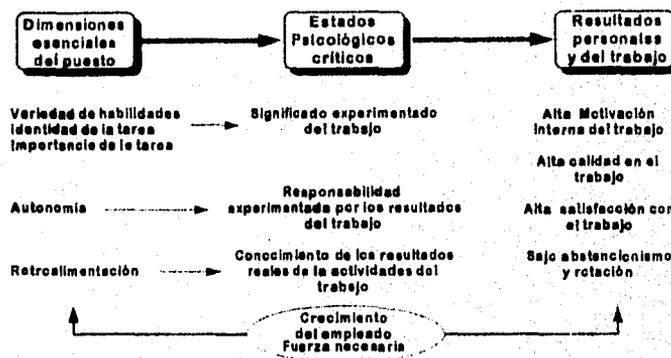
Es el grado hasta el cual un puesto proporciona libertad y discreción al individuo en la programación del trabajo y en la toma de decisiones de los procedimientos que se van aplicar al ejecutarlo.

- **Retroalimentación**

Es el grado en el cual la ejecución de las actividades de trabajo requeridas por el puesto dan como resultado que el individuo obtenga información directa y clara respecto a la eficiencia de su empeño.

### MODELO DE MOTIVACIÓN DE TRABAJO EN EL PUESTO CARACTERÍSTICO

ESQUEMA 8



Fuente: J. Richard Hackman. *Diseño de trabajo*, 1977

Al intentar hacer el rediseño de algún puesto para aumentar la eficiencia, se cambia la experiencia psicológica del trabajo, en el esquema anterior se muestra que las personas experimentan el trabajo más significativo, sienten más responsabilidad por los resultados y conocen más de los resultados de sus esfuerzos. Estos cambios psicológicos conducen a muchos resultados mejorados en las actividades laborales, pero la desventaja que se muestra en la teoría, es que los individuos, poseen necesidades relativamente fuertes de logro,

autonomía y responsabilidad. además es probable que sean afectados por el rediseño del trabajo.

Pero en ocasiones no todas las personas desean más responsabilidades sino libertad y por ello existen algunos pasos para el enriquecimiento del puesto, en donde se aumentará la variedad, la identidad, el significado, la autonomía y la retroalimentación. Para lograr lo anterior se deben abrir los canales de comunicación, en donde se debe proporcionar al trabajador toda la información posible y lo más directa respecto a resultados, como quejas, producción, calidad y rendimiento.

Otro punto conveniente y también referido a la comunicación consiste en establecer relaciones con los clientes, lo que indica poner en contacto al empleado con un usuario de su producto y hacerle comprender los criterios por los cuales el producto podría ser juzgado, además al trabajador se le debe dar toda la responsabilidad posible en la planificación, ejecución y control, lo que significa que los trabajadores deciden y tienen toda la responsabilidad de su programa de actividades.<sup>37</sup>

Con esta teoría alternativa, basada en la responsabilidad y libertad, se implementa una guía para rediseñar los puestos, una vez que se han diagnosticado las deficiencias en una o más dimensiones de las tareas que se realizan.

#### **1.14 ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS**

El enriquecimiento de los puestos debe distinguirse de la expansión de los puestos, este último concepto trata de hacer una diversificación en el trabajo al eliminar el tedio que se produce al realizar las mismas tareas, lo que significa extender el alcance del puesto al añadir tareas similares sin aumentar la responsabilidad.

El enriquecimiento de los puestos pretende alcanzar un mayor número de logros y consiste en diversificar los trabajos con cierto tipo de patrones <sup>38</sup>

- Se debe de otorgar mayor libertad de decisión a los trabajadores sobre el método de trabajo, así como el orden de prioridad en el que se deben de ejecutar.
- Estimular la participación de los trabajadores
- Dar la sensación de responsabilidad al trabajador
- Establecer una estrecha retroalimentación sobre el desempeño del puesto, así como proponer mejoras sobre las condiciones de trabajo.

Esta teoría de enriquecimiento de los puestos presenta de manera objetiva el desarrollo de las carreras con experiencias que obligan a las personas adquirir nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos, a través de este proceso, las personas deben y pueden determinar si tienen competencia para dominar las labores asignadas. <sup>39</sup>

### **1.15 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

Ante la crisis de productividad, los cambios en la plantilla de trabajo han estimulado una serie de innovaciones en el diseño de un sistema laboral, (CVT) o calidad de vida en el trabajo es un factor muy importante hoy en día para la motivación y básicamente debe incluirse en el diseño del puesto característico; además es un enriquecedor del puesto con resultados que se ven reflejados en la productividad, justificando el aumento en la remuneración.

La calidad de vida en el trabajo propone obtener beneficios para el trabajador, que primordialmente consisten en: mejorar la calidad en la producción, reducir el absentismo, disminuir el número de despidos, así como el decremento de suspensiones disciplinarias e incrementar las recompensas económicas. También se espera mayor seguridad de trabajo derivada de la competitividad mejorada, aunque esto significa una gran inversión en tiempo y recursos.

Esta técnica nace como una alternativa y promueve los intereses del trabajador hacia una mayor influencia y más autonomía, a cambio de aceptar más responsabilidad, más apoyo social, como consecuencia, operar más interdependiente y ampliar las oportunidades para el desarrollo y propia estima.<sup>40</sup>

La calidad de vida en el trabajo propone obtener beneficios para el trabajador, que primordialmente consisten en: mejorar la calidad en la producción, reducir el absentismo, disminuir el número de despidos, así como el decremento de suspensiones disciplinarias e incrementar las recompensas económicas. También se espera mayor seguridad de trabajo derivada de la competitividad mejorada, aunque esto significa una gran inversión en tiempo y recursos.

Esta técnica nace como una alternativa y promueve los intereses del trabajador hacia una mayor influencia y más autonomía, a cambio de aceptar más responsabilidad, más apoyo social, como consecuencia, operar más interdependiente y ampliar las oportunidades para el desarrollo y propia estima.<sup>40</sup>

### **1.16 TEORÍA DEL REFORZAMIENTO POSITIVO**

El enfoque de reforzamiento positivo o la de modificación de conducta, afirma que es posible motivar a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio de su desempeño en el mismo, pero paralelamente, el castigo por su desempeño deficiente produce resultados negativos

Esta teoría desarrollada en Harvard, analiza la situación de trabajo para determinar que ocasiona que los trabajadores actúen en forma en que lo hacen, posteriormente se hacen cambios para eliminar las áreas problema y las obstrucciones del desempeño. Por último, se determinan metas específicas con la participación y la ayuda de los trabajadores, entablando la retroalimentación periódica de los resultados y las mejoras en el desempeño.

Cuando las subordinados no responden a las metas de la organización, se debe encontrar la forma para ayudar al personal y elogiarlos en las tareas que realizan. También se ha demostrado que es útil y motivador proporcionar al personal información completa sobre los problemas de la compañía, esta teoría se fundamenta en la eliminación de obstrucciones al desempeño, en la planeación y organización cuidadosa, en el control mediante la retroalimentación y la expansión de las comunicaciones.<sup>41</sup>

## NOTAS DE PIE DE PAGINA

- 1 Koontz, Harold y Heinz Wehrich . **Administración una perspectiva global** . Mexico, Edit. Mc Graw Hill . 1994 . p. 5
- 2 Koontz, Harold y Heinz Wehrich . **Op. Cit.** p. 20
- 3 Bass M. Bernard . **Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of theory and Research** . Nueva York . E. The free press . 1981 . p. 146
- 4 **Nueva Enciclopedia Sopena** . Editorial Ramón Sopena , S. A ., Barcelona . 1981
- 5 Zimbardo, G. Philip . **Psicología y vida** . México, Edit. Trillas . 1986 . 10a Ed. p. 275
- 6 Zimbardo, G. Philip . **Op. Cit.** p. 276
- 7 **Ibidem.**
- 8 Maslow, A. H. . **Toward a psychology of being** . Nueva York . Van Nostrand . 2da. edición . 1968 . p. 157
- 9 Zimbardo, G. Philip . **Op. Cit.** p. 277
- 10 **Ibid.**
- 11 Kelly, Joe . **Relaciones humanas en la empresa** . Buenos Aires . 2a edición . Librería "EL ATENEO" . 1978 . p. 236
- 12 Maslow, H. Abraham . **Motivation and personality** . Nueva York . Harper and Row . 1954 . p. 23
- 13 Haro, Leeb Luis . **Psicología aplicada a las relaciones humanas** . México . Ed. Porrúa . 1990 . p. 205
- 14 Haro, Leeb Luis . **Op. Cit.** p. 228
- 15 Maslow, H. Abraham . **Op. Cit.** p. 115
- 16 Haro, Leeb Luis . **Op. Cit.** p. 291
- 17 Herzberg F. y Maunser Bernard . **The motivation to work** . Nueva York . Jonh Wiley e Hijos . 1959 . p. 72-75

- 18 Herzberg F. y Mausner Bernard **Op. Cit.** p. 83
- 19 Mc Gregor, Douglas **El aspecto humano de las empresas** México Ed. Diana  
1ra edición . 1969 . p. 42
- 20 Mc Gregor, Douglas . **Op. Cit.** p. 64
- 21 **Ibidem.**
- 22 **Ibid.**
- 23 Ouchi, William . **Teoría Z: Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés** . México . Ed. Addison Wesley Iberoamericana . 1981 . p. 96
- 24 Ouchi, William . **Op. Cit.** p. 71
- 25 **Ibidem.**
- 26 **Ibid.**
- 27 Vroom H. Victor y Deci L. Edward . **Motivación y alta dirección** . México . Edit  
Trillas . 2a edición . 1972 . p. 67
- 28 Vroom H. Victor y Deci L. Edward . **Op. Cit.** p. 83
- 29 **Ibidem.**
- 30 Lawler, E. Edward . **Pay and organization development** . Massachusetts . Adisson  
Wesley . 1981 . p. 21
- 31 Porter, L. W. y Lawler, E. E. . **Managerial attitudes and performance** . Nueva  
York . Adisson Wesley . 1968 . p. 21
- 32 Porter, L. W. y Lawler, E. E. . **Op. Cit.** p. 51
- 33 Koontz, Harold y Heinz Wehrich . **Op. Cit.** p. 475
- 34 Mc Clelland, C. David . **Como se motiva el éxito económico** . México . Ed. Trillas  
1ra Ed. . p. 92
- 35 Beer M. y Spector B. . **Dirección de los recursos humanos: Técnicas de Harvard  
business school** . México . Ed. Ccesa . 1990 . p. 194
- 36 Beer M. y Spector B. . **Op. Cit.** p. 196

37 **Ibidem.**

38 Alber, H. Antone . **Job enrichment for profit** Nueva York . Mc Graw Hill  
1992 . p. 123

39 Beer M. y Spector B . **Op. Cit.** p. 212

40 **Ibidem.**

41 Koontz, Harold y Heinz Weihrich . **Op. Cit.** p. 475

## **2. ENFOQUE DE SISTEMAS MOTIVACIONALES**

### **2.1 NATURALEZA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**T**oda organización esta formada por un conjunto de partes interdependientes que se relacionan entre sí para lograr objetivos comunes. Además, las organizaciones se encuentran inmersas en un medio ambiente externo o entorno, con el cual mantienen intercambio, por lo tanto, presentan un gran dinamismo interno y externo. Se puede afirmar que la capacidad de una organización para sobrevivir, crecer y desarrollarse depende de la habilidad para mantener un equilibrio, tanto interno entre sus componentes, como el medio que lo rodea.<sup>1</sup>

La estructura de una organización es mucho más que un organigrama ya que constituye la base para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. En general sirve de apoyo a las estrategias seleccionadas para cumplir con los propósitos y objetivos organizacionales.

Una empresa dedicada a la producción de bienes y servicios es una organización que monitorea y analiza el entorno para detectar amenazas y oportunidades, en base a esto y al conocimiento de sus fuerzas y debilidades, define estrategias que llevarán a la organización a mantener el equilibrio para lograr sus objetivos. Por otra parte, los componentes internos de la organización deberán seguir un diseño estructural de acuerdo y en apoyo a las estrategias.<sup>2</sup>

Se puede afirmar que no existe un diseño único de estructura que se pueda aplicar en forma general, sino que cada organización deberá diseñar su estructura en base a las estrategias seleccionadas.

## **2.2 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN<sup>3</sup>**

- Principios de la especialización

Cuanto más se divide el trabajo, se obtiene de él mayor eficiencia, precisión y destreza.

- Principio de unidad de mando

Para cada función debe existir un solo mando

- Principio de Equilibrio de autoridad - responsabilidad

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a ella.

### 2.3 ESTRUCTURACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. La estructura se conforma de tres componentes básicos: <sup>4</sup>

- Complejidad

Es el grado de división o diferenciación

- Formalización

Es la medida en que se aplican las reglas y procedimientos. Denota hasta que punto los puestos de una organización están estandarizados.

- Centralización

Considera donde reside la autoridad de la toma de decisiones incluye solo la autoridad formal.

- Divisiones

Dentro de un mismo nivel jerárquico, las unidades de organización se dividen según el trabajo que se va a realizar o por las personas con las que se puede disponer y también se puede dividir según los lugares en que dicho trabajo se debe de realizar.

## **2.4 LAS ORGANIZACIONES**

La velocidad de movimiento dentro de una organización puede tener resultados positivos y negativos y estos pueden verse impactados en la satisfacción, en la competencia y en la motivación, como en el caso de las organizaciones que proporcionan empleo de por vida, ya que hacen promociones constantes que son necesarias para asegurar una distribución equilibrada de edades y aptitudes en la fuerza de trabajo.

Para un buen desempeño de las corporaciones se necesitará una organización que funcione en pro de los objetivos, además en una buena organización la responsabilidad deberá estar bien distribuida y no habrá confusiones de mando.<sup>5</sup>

Cuando una organización comienza a crecer se debe delegar la autoridad y compartir la responsabilidad, lo que da la oportunidad al trabajador de desarrollarse dentro de la organización.

Cada empresa es única, por lo que cada estructura de organización será propia de esta y se adecuará a sus propias necesidades.

## **2.5 DESARROLLO DE LA CARRERA DEL EMPLEADO**

El desarrollo del empleado es la estrategia clave para la sobrevivencia y el crecimiento de la organización, es una forma de inversión que esta relacionada con la capacidad para ser flexible y la adaptabilidad a los cambios del entorno de la organización.

Una de las interrogantes presentadas por cualquier organización es la forma de evaluación de la eficiencia del desempeño y una perspectiva vital debe ser la combinación de habilidades necesarias para ser competitivas en el futuro. <sup>6</sup>

En ocasiones las estrategias que se aplican en los programas de capacitación no coinciden con los objetivos estratégicos de la organización o con las mismas necesidades de los empleados y como consecuencia en muchas ocasiones el mecanismo de promoción, esta basado por la necesidad del sistema organizacional y no por la propia aptitud.

La participación en un programa de capacitación puede no coincidir con la necesidad de educación o actualización profesional creada por una transferencia de puesto o promoción.

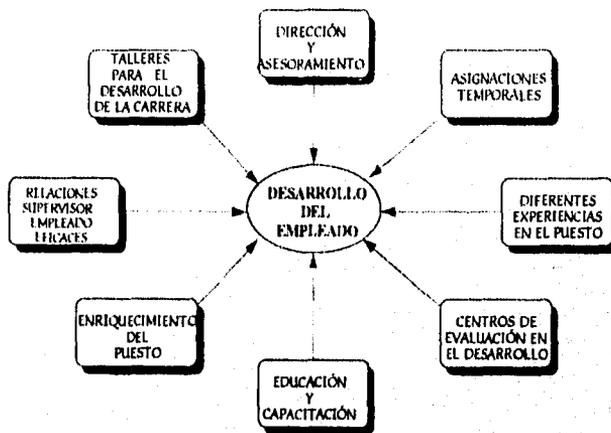
Los métodos de evaluación, retroalimentación y asesoramiento rara vez están coordinados para maximizar el desarrollo y capacidad de cada miembro del sistema, reduciendo el desarrollo individual y definiéndolo como un proceso de transformación orgánico y no como un proceso mecánico. Algunos autores proponen el reto de estimular y guiar un proceso de desarrollo esencialmente individual y que sea congruente con la idiosincrasia de la corporación.

El desarrollo del empleado dentro de cualquier compañía debe consistir en una serie de experiencias en donde cada individuo debe adquirir nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos; a través de este proceso, cada sujeto debe determinar si tiene la competencia básica para dominar la tarea asignada. <sup>7</sup>

Las herramientas múltiples que se deben considerar adecuadamente para obtener un crecimiento en el desarrollo se ven representadas en el siguiente esquema:

### HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL EMPLEADO

ESQUEMA 1



Fuente: Walter, William y Keith, David. *Dirección de personal y recursos humanos*

Cada una de las herramientas forma parte de un mecanismo en el que las habilidades y aptitudes deben integrarse en un todo, para poder aportar a la organización el mejor beneficio y obtener así el crecimiento individual.<sup>8</sup>

### **2.5.1 SATISFACCIÓN Y DEDICACIÓN**

La satisfacción de los empleados con el desarrollo de la carrera aumentará si es más rápida la movilidad hacia arriba de la organización. Las transferencias laterales parecen tener un efecto similar, pero estos avances dependerán del tipo de organización que tenga la compañía, la movilidad mencionada se refiere a las organizaciones de tipo pirámide que se utilizan en México. Los avances, a su vez, es probable que aumenten la dedicación de los empleados de la organización, porque ellos ven un futuro brillante en términos de recompensas personales.<sup>9</sup>

### **2.5.2 COMPETENCIA**

Existe una relación entre la velocidad con la que la organización hace una promoción y el desarrollo de la competencia entre los empleados, lo que significa que un movimiento lento del personal quizá resulte que se brinden pocas oportunidades para que los empleados amplíen sus aptitudes y perspectivas en la organización. En el caso de un movimiento más rápido de compañías con alto grado de crecimiento, es más fácil que la gente se adapte al progreso de su capacidad de desarrollo y sea más notorio la demostración de sus aptitudes.<sup>10</sup>

### **2.5.3 MOTIVACIÓN**

De igual forma existe una relación entre la motivación y la velocidad de desarrollo, ya que mucho tiempo en el mismo puesto reduce la motivación, ya que declina el reto de dominar nuevas tareas, de modo contrario un tiempo de residencia corto, es insuficiente para dominar una tarea, conduciendo al desarrollo inadecuado y además impide que se manifieste el sentido de competencia y un deseo de logro.<sup>11</sup>

#### **2.5.4 EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA**

La administración de una organización requiere de la toma de decisiones, que se verán reflejadas en los desempeños de los empleados y en el de la misma empresa. Los juicios erróneos se traducen en fracasos para el individuo, costos inmediatos por mal desempeño y costos a largo plazo asociados con oportunidades perdidas para la promoción de empleados con potencial. Demasiadas decisiones erróneas respecto al personal, pueden dejar a la organización sin el personal de respaldo adecuado para llenar las vacantes creadas por las promociones y los retiros. El impacto acumulado de los malos juicios individuales lesionará la habilidad de la organización y de sus unidades para alcanzar sus objetivos estratégicos y comerciales.<sup>12</sup>

El problema más grande en la evaluación de los empleados es la naturaleza del proceso en donde intervienen características en donde las habilidades técnicas y académicas quedan en un segundo plano, así como el desempeño, la motivación, la cooperación, la capacidad para tomar decisiones, la iniciativa, las habilidades para trabajar bajo presión, la capacidad para desarrollar y la capacidad para supervisar, son los elementos que hacen difícil la evaluación.

Muchas organizaciones han hecho estudios basados en pruebas psicológicas, en donde se demuestra un patrón muy común que consiste en un período inicial de entusiasmo que es seguido por una desilusión general cuando los problemas se hacen evidentes. Por último se desarrolla otro método para la solución de problemas; y por sí mismo se repite el patrón.

Se debe tener cuidado en dos definiciones que se han estado mencionando, una es eficacia y la otra es eficiencia. La eficacia es el propósito de llevar a cabo las cosas y eficiencia se refiere a hacer las cosas en cierto lapso de tiempo. Pero para obtener mejores resultados se debe de trabajar con eficiencia y eficacia.<sup>13</sup>

## DIMENSIONES DE LA EFICIENCIA

ESQUEMA 2

		RESULTADOS	
		ALTOS	BAJOS
FUENTE DE TIPO DE COMPORTAMIENTO	BAJOS	EJECUTOR EFICIENTE	?
	ALTOS	?	EJECUTOR NO EFICIENTE

Fuente: M. Beer y B. Spector, *Dirección de los recursos humanos*, 1990

En el esquema anterior se muestra el comportamiento, que demuestra en que ámbitos se mueve un sujeto dentro de una organización, de modo que se aprecia que un individuo que es efectivo y que posee el potencial necesario para elevarse dentro de la corporación, tiene resultados bastante positivos y su adaptabilidad al medio en que se desarrolló es continúa en el cambio con un alto comportamiento. Los individuos que no tienen resultados y que no se adaptan, rara vez son retenidos por las organizaciones, porque parecen carecer del potencial para tener el éxito. Los individuos de los otros dos cuadrantes, son los que presentan dilemas a la organización. Son los que no logran resultados pero encajan por su comportamiento y en ocasiones son promovidos más allá de su nivel de competencia.<sup>14</sup>

### **2.5.6 FILOSOFÍA Y RECOMPENSAS**

Cada compañía tiene su ideología en el desarrollo de la carrera y cada una dispone de recursos para la educación y el impulso de la misma, pero en la evolución del individuo se debe tener la creencia que el conocimiento será recompensado y además ésta debe ser en forma explícita y visible para fomentar el desarrollo personal.<sup>14</sup>

### **2.5.7 OPORTUNIDADES Y TRAYECTORIAS DE LA CARRERA**

Con el fin de asegurar el crecimiento y este concuerde con los objetivos de la compañía, es necesario que ésta estimule a los empleados no sólo a desarrollarse, sino hacerlo en la dirección de las expectativas, por lo que la comunicación juega un papel muy importante y donde los sujetos tendrán conciencia de las habilidades que serán válidas en el futuro y que experiencias serán las significativas, de modo tal, que el estímulo se proyecte en el beneficio que obtendrán.<sup>15</sup>

## **2.6 PERSPECTIVA DEL MEXICANO**

Numerosos autores y críticos han tratado de dilucidar el origen y la formación del "carácter mexicano" a partir de sus antecedentes históricos. Algunos se han basado en encuestas, en estudios científicos sociales, en sus propias experiencias y en contactos personales. Sin embargo, hay autores que por la originalidad y amplitud en el tratamiento de tema se pueden considerar como punto de partida y son representativos de imágenes del mexicano. Lo anterior da como resultado una serie de enfoques muy característicos de la definición de la actitud del "ser mexicano".

Un problema que han tratado los sociólogos, es el tema de la filosofía del mexicano y quines señalan su comportamiento, la originalidad, el "deber ser" y los rasgos de su carácter, que lo diferencian del resto de los hombres. Las peculiaridades que lo distinguen son resultado de su espacio y tiempo.

El mexicano es apático y sólo lo mueve el impulso de la gana, es decir, carece de una voluntad al cambio de la realidad que lo rodea, tienen otra insuficiencia derivada de la apatía y la indecisión, que consiste en la forma que se da en él la voluntad cuando la aplica y no es en un sólo sentido, sino en varios aspectos que reflejan la polaridad de su carácter. Debido a que carece de sentido del tiempo, el mexicano es imprevisor. Su noción del espacio es, asimismo, vaga, como consecuencia de los grandes espacios geográficos.<sup>16</sup>

Otra característica del mexicano, consiste en que es reservado y desconfiado y estas cualidades que lo predisponen a ser un pueblo científico por excelencia.<sup>17</sup>

Sin embargo, hay que mencionar que los rasgos más sobresalientes del mexicano son su inteligencia y su veracidad por naturaleza, además conoce su destino y su miseria. Al conocer estos elementos, adquiere un sentido de inseguridad o inferioridad. El mexicano es fatalista y supersticioso, aspectos derivados de sus antecedentes culturales, que le hacían depender de los propósitos de las fuerzas trascendentes y los designios divinos, además es considerado micrómano, es decir que tiene la predilección por lo pequeño, lo que se encuentra implícito en la variedad de formas diminutivas empleadas en el habla cotidiana. Alfonso García, concluye: "El no querer ser yo, el no individualizarse escondiendo su verdadera personalidad, son características del mexicano". El mexicano es de naturaleza triste, sin embargo posee un agudo sentido del humor, el que emplea como instrumento ofensivo y defensivo en el terreno de la sociabilidad.<sup>18</sup>

Samuel Ramos presenta al mexicano como un hombre que huye de sí mismo para refugiarse en un mundo ficticio. En la intimidad de su alma, poco accesible a su propia mirada, late la incertidumbre de su posición, lo que desarrolla en él una susceptibilidad

extraordinaria a la crítica, no admitiendo superioridad alguna y no reconoce la veneración, el respeto y la disciplina. Es ingenioso para desvalorar al prójimo hasta su aniquilamiento. Además, tienen una gran exaltación con el patriotismo, aunque carece de una clara conciencia de la significación de "patria" que depende más de su emoción que de la noción clara de ella, lo que puede ser producto de la identidad nacional. El mexicano es también muy susceptible e irritable. cayendo a menudo en la "rijosidad" que se proyecta en el amor propio a sabiendas que es "altivo y orgulloso".<sup>19</sup>

Octavio Paz en su ensayo de "Laberinto de la Soledad", hace referencia a la complejidad del mexicano, de ahí la primera palabra del título, mientras que la soledad son las reflexiones antropológicas que hace en torno al hombre en México. Según Paz, el disimulo le permite al mexicano evitar el trato con sus semejantes, y lo manifiesta en todo; como excusa, como evasión, etc. La simulación es la hombría y la máscara de señor para el mexicano.

El mexicano trata de evitar que lo "ninguneen", y con mayor razón cuando se trata de una persona que no tiene un peso social. Pero con todo, está en su propio renegar, de un modo universal. Manifestándolo poco reflexivo y analítico en su proceder, en su ambiente y tiempo, de modo que lo hace marchar automáticamente, esperando que la sociedad lo vuelva a su libertad original.<sup>20</sup>

Otra característica del mexicano, es la viveza y riqueza de imaginación que posee y que se representa en su capacidad creadora, pero no se apega a la realidad tal como se le ofrece, tergiversándola a la mentira de sus anhelos o a través del lenguaje en ocasiones de violencia o patriotismo, ratificando que es capaz de quedarse completamente sólo.<sup>21</sup>

Todos los estereotipos del mexicano, constituyen una manera de proyectar valores y posiciones y todo en su conjunto dan forma a una época que es posible definir históricamente.

Es importante tener siempre presente que cualquiera que sea la definición del carácter mexicano, éste es algo aprendido y adquirido durante el transcurso de la vida en una convivencia constante con otros individuos y bajo una cierta estructura social, históricamente delimitada. En un sentido se refleja la conducta y la experiencia de haber participado dentro de una sociedad que forma parte de él y que lo modeló. De esta forma sí el carácter del mexicano existe debido haber sido formado por los habitantes de México y por la interacción del pueblo mexicano, lo que no excluye, las influencias que adquirió del exterior.<sup>22</sup>

## **2.7 PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL**

Los factores como: la aparición de trabajadores conoedores en la fuerza de trabajo, los cambios rápidos en la tecnología y en las practicas comerciales, la creciente tendencia hacia el personal con aptitudes y conocimientos variados, las organizaciones más complejas, la participación de las minorías y de las mujeres, la movilidad de la fuerza de trabajo y la mayor participación del gobierno han hecho de la administración en México, que las políticas de los recursos humanos posean mayor importancia. Los cambios rápidos pueden dar como resultado costosos excesos en la fuerza de trabajo , en tanto que un crecimiento rápido y precipitado puede significar trabajadores insuficientes. Algunas organizaciones concuerdan con una serie de políticas basadas en el flujo de los recursos humanos las cuales consisten en:

- Disponibilidad del número adecuado del personal con la combinación necesaria de aptitudes a corto y largo plazo.
- Desarrollo del personal necesario para dotar a la organización en el futuro.

- Percepción por parte del empleado de la oportunidad de progresar y desarrollarse de acuerdo a sus necesidades.
- Percepción por parte del empleado de la relativa seguridad contra los despidos debido a factores fuera de su control.
- Percepción por parte del empleado de las decisiones de selección, colocación, promoción y despido son justas.
- La nómina más baja posible y costos de procesamiento del personal para satisfacer los objetivos anteriores.

Las políticas relativas al reclutamiento, selección, promoción y despido de los empleados son los medios por los cuales las instituciones pueden conformar una filosofía de administración; con frecuencia se convierte en un medio implícito por el cual se forma la cultura organizacional. El objeto de la mayoría de las organizaciones es el de reconocer la calidad de comportamiento que será recompensado con la promoción.<sup>23</sup>

## **2.8 PRINCIPALES COMPAÑÍAS DE LA INDUSTRIA QUÍMICA EN MÉXICO**

### **2.8.1 METODOLOGÍA**

La revista "Expansión" anualmente publica las 500 compañías más sobresalientes en México. Entre los diferentes ramos industriales que reporta la publicación, se han elegido los siguientes:

- ◆ Industria farmacéutica
- ◆ Industria petroquímica
- ◆ Industria del petróleo y gas
- ◆ Industria química

Estos son los ramos de las industrias que conforman a la industria química de transformación. Haciendo un total de 69 compañías que se distribuyen de la siguiente manera:

<b>INDUSTRIA</b>	<b>NUM. DE COMPAÑÍAS</b>	<b>% REPRESENTADO</b>
FARMACÉUTICA	14	20.28
PETROQUÍMICA	16	23.18
PETRÓLEO Y GAS	1	1.44
QUÍMICA	38	55.10
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

**2.9 ESTADÍSTICA DE POSICIÓN** <sup>24, 25</sup>

En la estadística (ESTADÍSTICA DE POSICIÓN), se presenta la posición que ocupa en el listado de la publicación en un comparativo anual de 1994 y 1995, así como el número de empleos generados por las compañías en ambos años.

**2.9.1 INDUSTRIA FARMACÉUTICA**

EMPRESA	POSICIÓN EN		PERSONAL EMPLEADO EN	
	1994	1995	1994	1995
BAYER DE MÉXICO SA CV	63	95	2,664	2,678
QUÍMICA HOECHST DE MÉXICO SA	92	138	1,460	1,370
PROMEKO SA CV	125	159	877	769
LABORATORIOS PISA SA CV	143	-	1,576	-
SANDOZ DE MÉXICO SA CV	167	-	540	-
SEARLE DE MÉXICO SA CV	245	282	361	373
VIMIFOS DE SONORA SA CV	261	-	153	-
RHONE POULENC RORER SA CV	-	263	-	984
QUÍMICA Y FARMACIA SA CV	348	389	408	414
TECNOFARMA SA CV	368	492	109	83
QUÍMICA KNOLL DE MÉXICO SA	377	420	197	192
ORFAQUIM SA CV	390	405	198	199
BASF VITAMINAS SA CV	418	-	71	-
LALA PRODUCTOS QUÍMICOS SA	431	-	52	-

**2.9.2 INDUSTRIA PETROQUÍMICA**

EMPRESA	POSICIÓN		PERSONAL EMPLEADO	
	EN		EN	
	1994	1995	1994	1995
CELANESE MEXICANA SA CV	22	30	7,386	7,093
PETROCEL SA CV	90	114	525	540
TEREFTALATOS MEXICANOS SA	102	123	419	410
POLIOLES SA CV	124	165	617	658
GRUPO IDESA SA CV	-	174	-	756
EGON MEYER SA CV	-	299	-	158
AGROSERVICIOS E INSUMOS DEL NORESTE	239	318	94	95
GLICOLES MEXICANOS SA CV	291	301	82	85
INDUSTRIAS DERIVADAS DEL ETILENO SA	298	350	118	120
POLIESTIRENO Y DERIVADOS SA	309	330	225	218
SÍNTESIS ORGÁNICAS SA CV	334	333	100	98
QUIMICAL SA CV	406	423	69	71
DERIVADOS MALEICOS SA CV	459	-	84	-
ARPILLAS Y SACOS DE PLÁSTICO DE PEROTE SA	467	-	280	-
DIPOL SA CV	469	-	58	-
RESINAS Y MATERIALES SA CV	-	482	-	50

**2.9.3 INDUSTRIA DE PETRÓLEO Y GAS**

EMPRESA	POSICIÓN		PERSONAL EMPLEADO	
	EN		EN	
	1994	1995	1994	1995
PETRÓLEOS MEXICANOS	1	1	106,939	-

## 2.9.4 INDUSTRIA QUÍMICA

EMPRESA	POSICIÓN		PERSONAL EMPLEADO	
	EN		EN	
	1994	1995	1994	1995
GRUPO IRSA SA CV Y SUBS.	33	58	4,541	4,524
ALPEK SA CV		37		5,074
DUPONT SA CV	67	100	1,667	1,625
CIBA GEIGY MEXICANA SA CV	74	110	2,037	1,946
BASF MEXICANA SA CV	103	137	602	632
GRUPO BASF DE MÉXICO	-	104	-	1,646
QUÍMICA PENNWALT SA CV Y SUB.	-	163	-	1,130
LINDE DE MÉXICO SA CV	135	182	1,063	1,019
QUÍMICA DEL REY SA CV	168	202	834	843
INDUSTRIAS DEL ALCALI SA CV	178	-	817	-
CLORO DE TEHUANTEPEC SA CV	179	198	498	454
PYOSA SA CV	188	220	830	824
BASF PINTURAS SA CV	196	252	551	493
REGIO EMPRESAS SA CV	220	238	451	498
PENNWALT SA CV	234	286	492	429
INDUSTRIAS OXY SA CV	-	332	-	312
VITROFIBRAS SA CV	264	-	497	-
QUÍMICA M SA CV	292	-	119	-
NALCOMEX SA CV	319	385	193	145
QUIMI-KAO SA CV	332	358	135	134
FERTIRREY SA CV	352	404	127	133
CORPORACIÓN PIPSA SA CV	358	381	209	208
DIVERSEY MÉXICO SA CV		383	-	521
HERBERTS DE MÉXICO SA CV	367	403	137	145
QUÍMICA DEL MAR SA CV	369	-	225	-
PENNWALT DEL PACIFICO SA CV	381	411	216	168

QUÍMICA AMTEX SA CV	-	422	-	189
PLACOSA SA CV	383	-	1	-
QUÍMICA SUMEX SA CV	384	451	220	210
COSMOCEL SA	403	460	125	130
GENERAL PRODUCTS CO SA CV	410	464	185	151
PINTURAS ATLAS MARLUX SA CV	-	470	-	138
WACKER MEXICANA SA CV	419	-	42	-
PANIPLUS SA CV	434	473	108	105
COLORES CERÁMICOS MEXICANOS	435	477	103	119
FORDATH SA CV	451	485	114	119
VITRO PQ QUÍMICA SA CV	454	-	40	-
PETROQUÍMICA PENNWALT SA CV	458	-	70	-

**2.10 ESTADÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN** <sup>26,27</sup>

En esta estadística (ESTADÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN), se muestra una comparación del personal ocupado en 1995 y 1994, así como una diferencia en donde se aprecia si una compañía contrato personal o disminuyó de su plantilla de trabajo. También se muestra la distribución del personal en las diferentes áreas.

**2.10.1 INDUSTRIA FARMACÉUTICA**

EMPRESA	PERSONAL OCUPADO 1994			DIF. ANUAL	PERSONAL OCUPADO 1995		
	A	O	T		A	O	T
	A%	O%	T%		A%	O%	T%
BAYER DE MÉXICO SA CV	2,664			+14	2,678		
	1252	959	453		-	-	-
	47	36	17		-	-	-
QUÍMICA HOECHST DE MÉXICO SA	1,460			-90	1,370		
	204	759	497		287	465	752
	14	52	34		21	34	45
PROMEKO SA CV	877			-108	769		
	631	219	27		492	223	54
	72	25	3		64	29	7
LABORATORIOS PISA SA CV	1,576			-	-		
	551	1025			-	-	-
	35	65			-	-	-
SANDOZ DE MÉXICO SA CV	540			-	-		
	410	108	22		-	-	-
	76	20	4		-	-	-
SEARLE DE MÉXICO SA CV	361			+12	373		
	216	101	44		223	112	38
	60	28	12		60	30	10

VIMIFOS DE SONORA SA CV	153			-	-		
	94	59			-	-	-
	61	39			-	-	-
RHONE POULENC RORER SA CV	-			-	984		
	-	-	-		334	650	
	-	-	-		34	66	
QUÍMICA Y FARMACIA SA CV	408			+6	414		
	171	179	58		231	183	
	42	44	14		56	44	
TECNOFARMA SA CV	109			-26	83		
	25	49	74		27	38	18
	23	45	32		32	46	22
QUÍMICA KNOLL DE MÉXICO SA	197			-5	192		
	138	59			38	50	104
	70	30			20	26	54
ORFAQUIM SA CV	198			+1	199		
	51	97	50		49	89	61
	26	49	25		25	45	30
BASF VITAMINAS SA CV	71			-	-		
	24	39	8		-	-	-
	35	56	9		-	-	-
LALA PRODUCTOS QUÍMICOS SA	52			-	-		
	29	23			-	-	-
	56	44			-	-	-

## 2.10.2 INDUSTRIA PETROQUÍMICA

EMPRESA	PERSONAL OCUPADO 1994			DIF. ANUAL	PERSONAL OCUPADO 1995		
	A	O	T		A	O	T
	A%	O%	T%		A%	O%	T%
CELANESE MEXICANA SA CV	7,386			-293	7,093		
	2514	4872			2269	4824	
	34	66			32	68	
PETROCEL SA CV	525			+15	540		
					108	378	54
	-	-	-		20	70	10
TEREFTALATOS MEXICANOS SA	419			-9	410		
					82	287	41
	-	-	-		20	70	10
POLIOLES SA CV	617			+41	658		
					315	322	21
	-	-	-		48	49	3
GRUPO IDESA SA CV	-			-	756		
	-	-	-		295	340	121
	-	-	-		39	45	16
EGON MEYER SA CV	-			-	158		
	-	-	-		104	54	
	-	-	-		66	34	
AGROSERVICIOS E INSUMOS DEL	94			+1	95		
NORESTE SA CV	65	13	16		61	18	16
	69	14	17		64	19	17
GLICOLES MEXICANOS SA CV	82			+3	85		
	27	37	18		28	40	17
	34	45	21		33	47	20

INDUSTRIAS DERIVADAS DEL	118			+2	120		
ETILENO SA CV	37	56	25	[REDACTED]	36	62	22
	31	48	21		30	52	18
POLIESTIRENO Y DERIVADOS SA	225			-7	218		
CV	49	132	181	[REDACTED]	43	137	38
	22	59	19		20	63	17
SINTESIS ORGÁNICAS SA CV	100			-2	98		
	26	53	21	[REDACTED]	22	55	21
	26	53	21		23	57	20
QUIMICAL SA CV	69			+2	71		
	27	15	27	[REDACTED]	29	13	29
	40	23	37		42	19	39
DERIVADOS MALEICOS SA CV	84			-	-		
	30	36	18	[REDACTED]	-	-	-
	36	44	20		-	-	-
ARPILLAS Y SACOS DE PLÁSTICO	280			-	-		
DE PEROTE SA CV	28	224	28	[REDACTED]	-	-	-
	10	80	10		-	-	-
DIPOL SA CV	58			-	-		
	22	28	8	[REDACTED]	-	-	-
	39	49	12		-	-	-
RESINAS Y MATERIALES SA CV	-			-	50		
	-	-	-	[REDACTED]	22	16	12
	-	-	-		44	38	18

**2.10.3 INDUSTRIA DE PETRÓLEO Y GAS**

EMPRESA	PERSONAL OCUPADO 1994	DIF. ANUAL	PERSONAL OCUPADO 1995
PETRÓLEOS MEXICANOS	106,939	-	-
		[REDACTED]	-
		[REDACTED]	-

## 2.10.4 INDUSTRIA QUÍMICA

EMPRESA	PERSONAL OCUPADO 1994			DIF. ANUAL	PERSONAL OCUPADO 1995		
	A	O	T		A	O	T
	A%	O%	T%		A%	O%	T%
GRUPO IRSA SA CV Y SUBS.	4,541			-17	4,524		
	2179	2362			2081	2443	
	48	52			46	54	
ALPEK SA CV	-			-	5,074		
	-	-	-		1471	3603	
	-	-	-		29	71	
DUPONT SA CV	1,667			-42	1,625		
	733	833	101		731	780	114
	44	50	6		45	48	7
CIBA GEIGY MEXICANA SA CV	2,037			-91	1,946		
	794	835	408		758	778	410
	39	41	20		39	40	21
BASF MEXICANA SA CV	602			+30	632		
	403	156	43		423	164	45
	67	26	7		67	26	7
GRUPO BASF DE MÉXICO	-			-	1,646		
	-	-	-		888	493	265
	-	-	-		54	30	16
QUÍMICA PENNWALT SA CV Y CIAS	-			-	1,130		
SUBSIDIARIAS	-	-	-		395	621	125
	-	-	-		35	55	10
LINDE DE MÉXICO SA CV	1,063			-44	1,019		
	276	148	639		264	142	613
	26	14	60		26	14	60

QUÍMICA DEL REY SA CV	834			+9	843		
	100	600	134		25	573	245
	12	72	16		3	68	29
INDUSTRIAS DEL ALCALI SA CV	817			-	-		
	343	474			-	-	-
	42	58			-	-	-
CLORO DE TEHUANTEPEC SA CV	498			-44	454		
	134	333	31		99	308	47
	27	67	6		22	68	10
PYOSA SA CV	830			-6	824		
	332	423	75		296	461	67
	40	51	9		36	56	8
BASF PINTURAS SA CV	551			-58	493		
	319	154	78		266	123	104
	58	28	14		54	25	21
REGIO EMPRESAS SA CV	451			+47	498		
	239	212			258	214	26
	53	47			52	43	5
PENNWALT SA CV	492			-63	429		
	265	201	26		210	19	
	54	41	5		49	44	
INDUSTRIAS OXY SA CV	-			-	312		
	-	-	-		134	178	
	-	-	-		43	57	
VITROFIBRAS SA CV	497			-	-		
	134	363			-	-	-
	27	73			-	-	-
QUÍMICA M SA CV	119			-	-		
	61	57			-	-	-
	32	48			-	-	-

NALCOMEX SA CV	193			-48	145		
	121	72			111	34	
	63	37			77	23	
QUIMI-KAO SA CV	135			-1	134		
	21	66	48		21	67	46
	16	49	35		16	50	34
FERTIRREY SA CV	127			+6	133		
	25	73	29		53	80	
	20	58	22		40	60	
CORPORACIÓN PIPSA SA CV	209			-1	208		
	64	98	47		83	93	32
	31	47	22		40	45	15
DIVERSEY MÉXICO SA CV	-			-	521		
	-	-	-		270	57	214
	-	-	-		52	11	37
HERBERTS DE MÉXICO SA CV	137			+8	145		
	32	50	55		36	53	51
	24	37	39		25	37	38
QUÍMICA DEL MAR SA CV	225			-	-		
	36	141	48		-	-	-
	16	63	21		-	-	-
PENNWALT DEL PACIFICO SA CV	216			-48	168		
	73	129	14		60	97	11
	34	60	6		36	58	6
QUÍMICA AMTEX SA CV	-			-	189		
	-	-	-		85	94	10
	-	-	-		45	50	5
PLACOSA SA CV	1			-	-		
	1				-	-	-
	100				-	-	-
QUÍMICA SUMEX SA CV	220			-10	210		
	48	121	51		44	119	47
	22	55	23		21	57	22

COSMOCEL SA	125			+5	130		
	8	82	35		10	81	39
	7	66	27		8	63	29
GENERAL PRODUCTS CO SA CV	185			-34	151		
	35	122	28		51	100	
	19	66	15		34	66	
PINTURAS ATLAS MARLUX SA CV	-			-	138		
	-	-	-		67	63	8
	-	-	-		49	46	5
WACKER MEXICANA SA CV	42			-	-		
	34		8		-	-	-
	88		12		-	-	-
PANIPLUS SA CV	108			-3	105		
	61	43	4		59	39	7
	57	40	3		57	38	5
COLORES CERÁMICOS MEXICANOS	103			+16	119		
SA CV	41	52	10		44	65	10
	40	51	9		37	55	8
FORDATH SA CV	114			+5	119		
	63	51			66	53	
	56	44			56	44	
VITRO PQ QUÍMICA SA CV	40			-	-		
	28	12			-	-	-
	70	30			-	-	-
PETROQUÍMICA PENNWALT SA CV	70			-	-		
	32	34	4		-	-	-
	47	49	4		-	-	-

### 2.10.5 SIMBOLOGÍA

<b>A</b>	PERSONAL ADMINISTRATIVO	<b>A%</b>	% DE PERSONAL ADMINISTRATIVO
<b>O</b>	PERSONAL OPERATIVO	<b>O%</b>	% DE PERSONAL OPERATIVO
<b>T</b>	PERSONAL TÉCNICO	<b>T%</b>	% DE PERSONAL TÉCNICO

## NOTAS DE PIE DE PAGINA

- 1 Mintzberg, H. . **Mintzberg y la dirección** . Madrid . Ed. Díaz de Santos S.A. . 1989 .  
p. 48-51
- 2 Bethel, L. . **Organización y dirección industrial** . México. Ed. Fondo de cultura  
económica . 2da edición . 1950 . p. 150-171
- 3 Chiavenato, Idalberto . **Introducción a la teoría general de la administración** .  
México . Ed. Mc Graw Hill . 2da edición . 1989
- 4 Mintzberg, H. . **Op. Cit.** p. 49
- 5 Gibson, J., Ivancevich, J. Donelly, J. . **Organizaciones: Conducta, Estructura y  
proceso** . México . Ed. Mc Graw Hill . 2da edición . 1990
- 6 Gibson, J., Ivancevich, J. Donelly, J. . **Op. Cit.** p. 37
- 7 **Ibídem**
- 8 Beer M. y Spector B. . **Dirección de los recursos humanos: Técnicas de Harvad  
bussiness school** . México . Ed. Cecsca . 1990 . p. 110
- 9 Chiavenato, Idalberto . **Administración de recursos humanos** . México . Ed.  
Mc Graw Hill . 2da edición . 1988 . p. 92-93
- 10 Chiavenato, Idalberto . **Op. Cit.** p. 95
- 11 **Ibídem**
- 12 Walter, B. William y Keith, J. David . **Dirección de personal y recursos humanos**  
México . 1ra edición . 1987 . p. 104
- 13 Covey, R. Stephen . **Los 7 hábitos de la gente eficaz** . México . Ed. Paydos .  
1ra. edición . 1989
- 14 Reyes, Ponce A . **Administración moderna** . México . Ed. Limusa . 1992 . p.  
275
- 15 Meyers, A. Charles . **Administración de personal** . México Ed. Cecsca . 4ta

- edición . 1989 . p. 115
- 16 Reyes, Alfonso . **La X en la frente** . Colección México y lo mexicano México . Ed. Porrúa y Obregón . 5ta. edición . 1985 . p. 39
  - 17 Reyes, Alfonso . **Op. Cit.** p. 43
  - 18 García, R. Alfonso . **Sociogénesis del mexicano** . México . Filosofía y letras . Revista de la facultad de filosofía y letras . tomo 23 N.45-46 . 1952 . p. 145-164
  - 19 Ramos, Samuel . **El perfil del hombre y la cultura en México** . Buenos Aires - México Colección austral N.1080 . Ed. Espasa Calpe . 4ta edición . 1972 . p. 48
  - 20 Paz, Octavio . **El laberinto de la soledad** . México . Colección vida y pensamiento de México . Ed. Fondo de cultura económica . 2da. edición . 1959
  - 21 Béjar, Raúl . **El Mexicano, Aspectos socio culturales y psicosociales** . México UNAM . 1986 . p. 82-86
  - 22 Béjar, Raúl . **Op. Cit.** p. 91
  - 23 Fleishman, R. . **Estudios de psicología industrial y de personal** . México . Ed. Trillas . 2da edición . 1987
  - 24 "500 las empresas mas importantes en México", México . *Expansión* . Agosto 1994
  - 25 "500 las empresas mas importantes en México", México . *Expansión* . Agosto 1995
  - 26 *Expansión* . **Op. Cit.** p.343
  - 27 *Expansión* . **Op. Cit.** p.352

### **3. PERFIL DE CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MEXICANA**

#### **3.1 METODOLOGÍA**

**P**ara la elaboración de este capítulo se diseñaron y se aplicaron dos cuestionarios por cada compañía. El primer cuestionario (CUESTIONARIO I) fue enfocado a un nivel medio gerencial, y el segundo (CUESTIONARIO II) a un nivel junior o de staff de apoyo. Ambas encuestas tienen por objeto dar a conocer los principales factores de motivación en compañías que poseen cierto prestigio dentro de la industria química mexicana.

Los cuestionarios fueron planteados con las mismas preguntas, pero en el caso del segundo cuestionario tuvo que ser propuesto con un nivel de lenguaje mucho más bajo, que el primero, pero en esencia con el mismo contenido.

Las preguntas de cada cuestionario fueron diseñadas para explorar áreas específicas de la administración las cuales están estrechamente relacionadas con la motivación. Entre los

temas que destacan: liderazgo, control, integración, comunicación, toma de decisiones, planeación, así como características específicas sobre la filosofía de cada una de las organizaciones, que participan en la investigación.

Las compañías encuestadas fueron:

<b>Nombre de la organización</b>	<b>Tipo de industria</b>
QUÍMICA HOECHST DE MÉXICO	FARMACÉUTICA
CELANESE MEXICANA	PETROQUÍMICA
PETRÓLEOS MEXICANOS	PETRÓLEO Y GAS
CIBA GEIGY MEXICANA	QUÍMICA
QUÍMICA PENN WALT	QUÍMICA

El acceso a la información de las organizaciones fue gracias a contactos dentro de las mismas y este es uno de los principales factores de selección de las compañías, ya que siempre lo más difícil de una investigación experimental, es la obtención de los datos, además estas compañías coinciden dentro del estudio previo en el capítulo anterior en donde encuentran posicionadas en lugares estratégicos dentro de sus diferentes ramos industriales.

El primer cuestionario consta de 37 preguntas y el segundo de 24, en los anexos se muestran ambos cuestionarios en el formato en que fueron aplicados, pero para procesos de esta sección del trabajo se recopilaron las preguntas más significativas y se redujo el primer cuestionario a 27 preguntas y el segundo a 20.

La fecha de aplicación fue del 15 de noviembre de 1995 al 23 de febrero de 1996.

### 3.2 INDUSTRIA FARMACÉUTICA

#### 3.2.1 ENCUESTA A QUÍMICA HOECHST DE MÉXICO

Química Hoechst de México es la segunda compañía farmacéutica más importante en México y en el estudio del capítulo anterior ocupa el lugar 138 entre las quinientas compañías más sobresalientes de México, con una planta productiva de 1,370 empleados en los diferentes niveles.

##### 3.2.1.1 CUESTIONARIO 1

Nombre de la compañía: QUÍMICA HOECHST

Domicilio: Plásticos N.28 Col. Sta. Clara Ecatepec.

Cargo: Químico Analista.

Antigüedad en el cargo: 6 años

Antigüedad en la compañía: 6 años

Otros puestos ocupados anteriores al actual: Ninguna

1 ¿Cuántos empleados laboran en la organización?

421 Personas

2 ¿Conoce su distribución en la organización?

Si  No

3 ¿Su puesto en la organización se encuentra bien identificado en el organigrama de la compañía?

Si  No

4 ¿La compañía o la división donde labora posee un lema (s) específico (s)?

Si  No

¿Cuál (es)?

Trabajar con calidad para aumentar la productividad.

5 ¿Ud. está de acuerdo con esas palabras?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

Si, no se trabaja con calidad esto afecta la productividad y se ve reflejado en costos

(pérdidas).

6 ¿Cree que el lema de la organización, mejora la calidad en su trabajo?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

Nos ayuda a trabajar mejor en un tiempo menor.

7 ¿Cuánta seguridad y confianza se muestra en los empleados?

Prácticamente ninguna  
 Poca

Una cantidad substancial  
 Mucha

8 ¿Qué tan libre se siente para hablar con los superiores sobre el trabajo?

No muy libres  
 Con alguna libertad

Bastante libres  
 Muy libres

9 ¿Con qué frecuencia se solicitan las ideas de los empleados y se utilizan en forma constructiva?

Nunca  
 Pocas veces  
 En ocasiones

Con frecuencia  
 Con mucha frecuencia

10 ¿Las ideas que en ocasiones han aportado, han mejorado la situación en la forma de proceder en el trabajo?

Si  No

Si o No ¿Porqué y en que forma?

Acortar tiempos de análisis y por lo tanto la productividad.

11 ¿Poseen compensaciones como?

Servicio médico Particular  
 Servicio médico Gubernamental (IMSS)  
 Pago de medicinas  
 Vales de gasolina  
 Vales de despensa  
Otro tipo de vales  
No  Si

De qué tipo: \_\_\_\_\_

Bonos de gratificación por desempeño

Bonos de fin de año  
 Reparto de utilidades  
 Tarjetas de crédito empresariales  
 Vacaciones  
 Días no laborables  
 Viáticos al salir de comisión  
 Servicio de comedor  
 Bono por horas extras  
 Casa habitación  
 Automóvil

12 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

Si  No

De qué tipo:

Idiomas  Maestría  Computación  De desarrollo en su área de trabajo  
 Cursos de actualización en su carrera

13 ¿Se hace uso predominante de 1)temor, 2) amenazas, 3)castigo, 4)recompensas, 5)participación?

1,2,3 ocasionalmente 4  4 algunas veces 3 y 5  
 4 algunas veces 3  5,4 con base en las metas fijadas por el grupo

14 ¿Siente que con la situación económica actual existe el temor de perder el empleo o esto utiliza como una amenaza?

Si  No

¿Porqué?

*Las reducciones del personal que habido en la empresa son inesperadas, no se sabe quien va a salir para evitar este tipo de sentir.*

15 ¿La empresa ha recortado personal recientemente?

Si  No

16 ¿Sabe si la compañía ha contratado personal nuevo?

Si  No

17 ¿Dónde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la organización?

En su mayor parte en la dirección  Casi a nivel general  
 En la alta y media dirección  En todos los niveles

18 ¿Se siente satisfecho con su trabajo realizado hasta hoy en la organización?

Si  No

¿Porqué?

*Me gusta lo que hago y me reconocen mis logros en los aumentos con días de descanso etc.*

19 ¿Cuánto trabajo cooperativo en equipo se realiza?

Muy poco  Una cantidad moderada  
 Relativamente poco  Mucho

20 ¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?

- Descendente  Descendente y ascendente  
 Sobre todo descendente  Descendente, ascendente y lateral

21 ¿Qué tan bien conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan los empleados?

- No muy bien  Bastantemente bien  
 Ligeramente  Muy bien

22 ¿Los superiores ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?

- Nunca  Algunas veces  
 Siempre

23 ¿Cree que quepa la posibilidad de aumentar las relaciones entre su equipo de trabajo y Ud.?

Si  No

¿De qué forma?

*Somos 4 personas y tenemos una comunicación muy amplia, yo considero que ya no se podría más.*

24 ¿En que nivel se toman las decisiones?

- En su mayor parte en la alta dirección  
 Las políticas en la alta dirección, con alguna delegación  
 Las políticas amplias en la alta dirección con mayor delegación  
 En todos los niveles, pero no bien integrados

25 ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo?

- Casi nunca  Generalmente se les consulta  
 Ocasionalmente se les consulta  Completamente involucrados

26 ¿Cómo se establecen las metas organizacionales?

- Se dictan ordenes directas en altos niveles  
 Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios  
 Después de analizarlas, mediante ordenes  
 Mediante la acción del grupo de trabajo

27 ¿Existe una organización informal que se opone a la formal?

- Si  No, tiene las mismas metas que la formal  
 Normalmente  No  
 En ocasiones

**3.2.1.2 CUESTIONARIO II**

Cargo: *Ayudante*

Antigüedad en el cargo: *1 año*

Antigüedad en la compañía: *4 años*

1 ¿Sabe cuanta gente labora en su departamento?

*28 Personas*

2 ¿Conoce más o menos su que distribución tienen en su departamento?

Operativos: *22*

Técnicos: *-*

Otros: *6*

3 ¿La compañía o la división donde labora posee un lema (s) específico (s)?

Si  No

4 ¿Cuál (es)?

*Hacer las cosas con calidad.*

5 ¿Ud. está de acuerdo con esas palabras?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

*En realidad uno cumpliría adecuadamente con su trabajo desde el principio...*

6 ¿Qué tan libre se siente para hablar con su jefe sobre el trabajo?

No muy libres

Con alguna libertad

Bastante libres

Muy libres

7 ¿Qué tan seguido se solicitan sus ideas y la de sus compañeros para mejorar su trabajo?

Nunca

Pocas veces

En ocasiones

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

8 ¿En qué forma han ayudado las ideas que en ocasiones han aportado, para mejorar su trabajo?

*Muy pocas veces se ha llegado a un acuerdo mutuo...*

9 ¿Poseen algunas compensaciones?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Servicio médico Particular                      | <input checked="" type="checkbox"/> Vacaciones          |
| <input checked="" type="checkbox"/> Servicio médico Gubernamental (IMSS) | <input checked="" type="checkbox"/> Días no laborables  |
| <input type="checkbox"/> Pago de medicinas                               | <input checked="" type="checkbox"/> Servicio de comedor |
| <input checked="" type="checkbox"/> Vales de despensa                    | <input type="checkbox"/> Bono por horas extras          |
| <input type="checkbox"/> Bonos de gratificación por desempeño            | <input type="checkbox"/> Automóvil                      |
| <input checked="" type="checkbox"/> Aguinaldo de fin de año              | <input type="checkbox"/> Casa habitación                |
| <input checked="" type="checkbox"/> Reparto de utilidades                |   |

10 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

SI  No

De qué tipo:

- Computación  De desarrollo en su área de trabajo  
 Cursos de actualización en el manejo de su equipo de trabajo

11 ¿Siente que con la situación económica actual existe el temor de perder el empleo o esto utiliza como una amenaza?

SI  No

¿Porqué?

*Por el cierre de empresas.*

12 ¿La empresa ha recortado personal recientemente?

SI  No

13 ¿Se siente satisfecho con su trabajo realizado hasta hoy en la compañía?

SI  No

¿Porqué?

*He desarrollado mi trabajo satisfactoriamente.*

14 ¿Cuánto trabajo en equipo se realiza?

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Muy poco   | <input type="checkbox"/> Mucho |
| <input type="checkbox"/> Relativamente poco    | <input type="checkbox"/> Nada  |
| <input type="checkbox"/> Una cantidad moderada |                                |

15 ¿Poseen todos las herramientas para desarrollar su trabajo?

SI  No

16 ¿Qué tan bien conocen los jefes los problemas a los que se enfrentan los empleados?

- No muy bien                       Bastantemente bien  
 Ligeramente                       Muy bien

17 ¿Los jefes ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?

- Nunca                                   Algunas veces  
 Siempre

18 ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo?

- Casi nunca                           Generalmente se les consulta  
 Ocasionalmente se les consulta    Completamente involucrados

19 ¿Cómo se establecen las metas de su grupo de trabajo?

- Se dictan ordenes directas de jefe  
 Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios  
 Mediante la acción del grupo de trabajo

20 ¿Existe una organización informal que se oponga a la formal?

- Si     No tiene las mismas metas que la formal  
 Normalmente                       No  
 En ocasiones

### 3.3 INDUSTRIA PETROQUÍMICA

#### 3.3.1 ENCUESTA A CELANESE MEXICANA

Ante los diferentes cambios que esta sufriendo la economía mexicana, actualmente muchas organizaciones están realizando alianzas estratégicas, con el fin de expandir sus recursos y este es el caso de Celanese Mexicana, que en los meses anteriores se fusionó con Química Hoechst, creando la alianza Hoechst - Celanese, de modo que la compañía petroquímica más importante de la iniciativa privada en México se unió con su similar en el sector farmacéutico, creando una sociedad muy importante y fuerte en el país y en la industria química.

Celanese consta de una planta productiva con más de 7,000 empleados y ocupó en 1995 la posición número treinta entre quinientas organizaciones.

##### 3.3.1.1 CUESTIONARIO I

Nombre de la compañía: *Celanese Mexicana S.A. de C.V.*

Domicilio: *Av. Revolución 1425.*

Cargo: *Ing. Corporativo de control ambiental.* Antigüedad en el cargo: *2 meses*

Antigüedad en la compañía: *un año dos meses.*

Otros puestos ocupados anteriores al actual: *Ing. en entrenamiento, Ing. de energéticos*

1 ¿Cuántos empleados laboran en la organización?

*6000 Personas*

2 ¿Conoce su distribución en la organización?

Administrativos de Alta dirección: -

Nivel medio: -

Operativos: -

Técnicos: -

Otros: -

3 ¿Su puesto en la organización se encuentra bien identificado en el organigrama de la compañía?

Sí  No

4 ¿La compañía o la división donde labora posee un lema (s) específico (s)?

Si  No

¿Cuál (es)?

La calidad no es una utopía es una realidad día con día.

Hagamos las cosas bien desde la primera vez.

5 ¿Ud. está de acuerdo con esas palabras?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

Es una frase que engloba la política de calidad de la compañía.

6 ¿Cree que el lema de la organización, mejora la calidad en su trabajo?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

Porque te concientiza y te recuerda constantemente lo importante que es hacer las cosas con calidad.

7 ¿Cuánta seguridad y confianza se muestra en los empleados?

Prácticamente ninguna  Una cantidad substancial

Poca  Mucha

8 ¿Qué tan libre se siente para hablar con los superiores sobre el trabajo?

No muy libres  Bastante libres

Con alguna libertad  Muy libres

9 ¿Con qué frecuencia se solicitan las ideas de los empleados y se utilizan en forma constructiva?

Nunca  Con frecuencia

Pocas veces

En ocasiones

10 ¿Las ideas que en ocasiones han aportado, han mejorado la situación en la forma de proceder en el trabajo?

Si  No

Si o No ¿Porqué y en qué forma?

Normalmente se toman las ideas de todos antes de tomar alguna decisión.

11 ¿Poseen compensaciones como?

- |                                     |   |                                     |                                   |
|-------------------------------------|---|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Servicio médico Particular                              | <input checked="" type="checkbox"/> | Bonos de fin de año               |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Servicio médico Gubernamental (IMSS)                    | <input checked="" type="checkbox"/> | Reparto de utilidades             |
| <input type="checkbox"/>            | Pago de medicinas                                       | <input checked="" type="checkbox"/> | Tarjetas de crédito empresariales |
| <input type="checkbox"/>            | Vales de gasolina                                       | <input checked="" type="checkbox"/> | Vacaciones                        |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Vales de despensa                                       | <input checked="" type="checkbox"/> | Días no laborables                |
|                                     | Otro tipo de vales                                      | <input checked="" type="checkbox"/> | Viáticos al salir de comisión     |
|                                     | No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Servicio de comedor               |
| De qué tipo: _____                  |   | <input type="checkbox"/>            | Bono por horas extras             |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Bonos de gratificación por desempeño                    | <input type="checkbox"/>            | Casa habitación                   |
|                                     |   | <input type="checkbox"/>            | Automóvil                         |

12 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

Si  No

De que tipo:

- Idiomas  Maestría  Computación  De desarrollo en su área de trabajo  
 Cursos de actualización en su carrera

Otros: *Cursos especiales en el área.*

13 ¿Se hace uso predominante de 1)temor, 2) amenazas, 3)castigo, 4)recompensas, 5)participación?

- 1,2,3 ocasionalmente 4  4 algunas veces 3 y 5  
 4 algunas veces 3  5,4 con base en las metas fijadas por el grupo

14 ¿Siente que con la situación económica actual existe el temor de perder el empleo o esto utiliza como una amenaza?

Si  No

¿Porqué?

*Todos piensan en su futuro y nadie quiere perder su trabajo pero no creo que se utilice este temor como una amenaza.*

15 ¿La empresa ha recortado personal recientemente?

Si  No

16 ¿Sabe si la compañía ha contratado personal nuevo?

Si  No

17 ¿Dónde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la organización?

- En su mayor parte en la dirección       Casi a nivel general  
 En la alta y media dirección       En todos los niveles

18 ¿Se siente satisfecho con su trabajo realizado hasta hoy en la organización?

Si  No

¿Porqué?

*Porque he tenido la oportunidad de aprender, aportar y desarrollar.*

19 ¿Cuánto trabajo cooperativo en equipo se realiza?

- Muy poco       Una cantidad moderada  
 Relativamente poco       Mucho

20 ¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?

- Descendente       Descendente y ascendente  
 Sobre todo descendente       Descendente, ascendente y lateral

21 ¿Qué tan bien conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan los empleados?

- No muy bien       Bastantemente bien  
 Ligeramente       Muy bien

22 ¿Los superiores ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?

- Nunca       Algunas veces  
 Siempre

23 ¿Cree que quepa la posibilidad de aumentar las relaciones entre su equipo de trabajo y Ud.?

Si  No

¿De qué forma?

*Conociendo exactamente las ideas e inquietudes que trae el grupo de trabajo...*

24 ¿En que nivel se toman las decisiones?

- En su mayor parte en la alta dirección  
 Las políticas en la alta dirección, con alguna delegación  
 Las políticas amplias en la alta dirección con mayor delegación  
 En todos los niveles, pero no bien integrados

25 ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo?

- Casi nunca  Generalmente se les consulta  
 Ocasionalmente se les consulta  Completamente involucrados

26 ¿Cómo se establecen las metas organizacionales?

- Se dictan ordenes directas  
 Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios  
 Después de analizarlas, mediante ordenes  
 Mediante la acción del grupo de trabajo

27 ¿Existe una organización informal que se opone a la formal?

- Si  No, tiene las mismas metas que la formal  
 Normalmente  No  
 En ocasiones

### 3.3.1.2 CUESTIONARIO II

Cargo: Coord. de reclutamiento y selección..

Antigüedad en el cargo: 1.5 años

Antigüedad en la compañía: 1.5 años

1 ¿Sabe cuanta gente labora en su departamento?

8 Personas

2 ¿Conoce más o menos su que distribución tienen en su departamento?

Operativos: -                      Técnicos: 2                      Administrativos: 8

3 ¿La compañía o la división donde labora posee un lema (s) específico (s)?

Si  No

4 ¿Cuál (es)?

5 ¿Ud. está de acuerdo con esas palabras?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

6 ¿Qué tan libre se siente para hablar con su jefe sobre el trabajo?

- No muy libres  Bastante libres  
 Con alguna libertad  Muy libres

7 ¿Qué tan seguido se solicitan sus ideas y la de sus compañeros para mejorar su trabajo?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nunca                   | <input type="checkbox"/> Con frecuencia       |
| <input type="checkbox"/> Pocas veces             | <input type="checkbox"/> Con mucha frecuencia |
| <input checked="" type="checkbox"/> En ocasiones |   |

8 ¿En qué forma han ayudado las ideas que en ocasiones han aportado, para mejorar su trabajo?

En simplificación de tramites administrativos.

9 ¿Poseen algunas compensaciones?

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Servicio médico Particular           | <input checked="" type="checkbox"/> Vacaciones          |
| <input checked="" type="checkbox"/> Servicio médico Gubernamental (IMSS) | <input checked="" type="checkbox"/> Días no laborables  |
| <input type="checkbox"/> Pago de medicinas                               | <input checked="" type="checkbox"/> Servicio de comedor |
| <input checked="" type="checkbox"/> Vales de despensa                    | <input type="checkbox"/> Bono por horas extras          |
| <input type="checkbox"/> Bonos de gratificación por desempeño            | <input type="checkbox"/> Automóvil                      |
| <input checked="" type="checkbox"/> Aguinaldo de fin de año              | <input type="checkbox"/> Casa habitación                |
| <input checked="" type="checkbox"/> Reparto de utilidades                |   |

10 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

Si  No

De que tipo:

- Computación  De desarrollo en su área de trabajo  
 Cursos de actualización en el manejo de su equipo de trabajo

Otros: Idiomas.

11 ¿Siente que con la situación económica actual existe el temor de perder el empleo o esto utiliza como una amenaza?

Si  No

¿Porqué?

12 ¿La empresa ha recortado personal recientemente?

Si  No

13 ¿Se siente satisfecho con su trabajo realizado hasta hoy en la compañía?

Si  No

¿Porqué?

14 ¿Cuánto trabajo en equipo se realiza?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muy poco           | <input checked="" type="checkbox"/> Mucho |
| <input type="checkbox"/> Relativamente poco | <input type="checkbox"/> Nada             |

15 ¿Poseen todos las herramientas para desarrollar su trabajo?

Si  No

16 ¿Qué tan bien conocen los jefes los problemas a los que se enfrentan los empleados?

No muy bien  Bastantemente bien  
 Ligeramente  Muy bien

17 ¿Los jefes ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?

Nunca  Algunas veces  
 Siempre

18 ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo?

Casi nunca  Generalmente se les consulta  
 Ocasionalmente se les consulta  Completamente involucrados

19 ¿Cómo se establecen las metas de su grupo de trabajo?

Se dictan ordenes directas de jefe  
 Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios  
 Mediante la acción del grupo de trabajo  
Otras: *se plática con el personal y se definen.*

20 ¿Existe una organización informal que se opone a la formal?

Si  No, tiene las mismas metas que la formal  
 Normalmente  No  
 En ocasiones

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

### 3.4 INDUSTRIA DEL PETRÓLEO Y GAS

#### 3.4.1 ENCUESTA A PETRÓLEOS MEXICANOS

Pemex es la compañía más importante en la industria mexicana, ya que no tiene competencia dentro del mercado mexicano en cuanto a lo que produce, ocupa el lugar número uno en todas las estadísticas del país y aproximadamente consta con una planta productiva de 105,000 empleados.

##### 3.4.1.1 CUESTIONARIO I

Nombre de la compañía: PETRÓLEOS MEXICANOS.

Domicilio: Marina Nacional N. 329 Col. Anahuac México D.F.

Cargo: Subgerente de protección ambiental Antigüedad en el cargo: 5 años

Antigüedad en la compañía: 14.5 años

Otros puestos ocupados anteriores al actual: Superintendente general, Coordinador de especialidad, Ingeniero especialista.

1 ¿Cuántos empleados laboran en la organización?  
En todo Pemex 90,000, en la gerencia 60 personas.

2 ¿Conoce su distribución en la organización?

Administrativos de Alta dirección: 5

Nivel medio: 12

Operativos: -

Técnicos: 20

Otros: 23

3 ¿Su puesto en la organización se encuentra bien identificado en el organigrama de la compañía?

Si  No

4 ¿La compañía o la división donde labora posee un lema (s) específico (s)?

Si  No

¿Cuál (es)?

Protejamos el ambiente.

5 ¿Ud. esta de acuerdo con esas palabras?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

*Es el principio por el cual laboramos.*

6 ¿Cree que el lema de la organización, mejora la calidad en su trabajo?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

*De alguna forma crea conciencia en el trabajador, el cual procura hacer bien su trabajo para evitar afectaciones en el ambiente.*

7 ¿Cuánta seguridad y confianza se muestra en los empleados?

Prácticamente ninguna

Una cantidad substancial

Poca

Mucha

8 ¿Qué tan libre se siente para hablar con los superiores sobre el trabajo?

No muy libres

Bastante libres

Con alguna libertad

Muy libres

9 ¿Con qué frecuencia se solicitan las ideas de los empleados y se utilizan en forma constructiva?

Nunca

Con frecuencia

Pocas veces

Con mucha frecuencia

En ocasiones

10 ¿Las ideas que en ocasiones han aportado, han mejorado la situación en la forma de proceder en el trabajo?

Si  No

Si o No ¿Porque y en que forma?

*Han propuesto ideas o formas de trabajo con lo que se logra nuestro propósito y lo que es más importante, se les toma en cuenta y se sienten involucrados, comprometidos y participan con la institución.*

11 ¿Poseen compensaciones como?

Servicio médico Particular

Bonos de fin de año

Servicio médico Gubernamental (IMSS)

Reparto de utilidades

Pago de medicinas

Tarjetas de crédito empresariales

Vales de gasolina

Vacaciones

Vales de despensa

Días no laborables

- Otro tipo de vales  
No  Sí
- De qué tipo: \_\_\_\_\_
- Bonos de gratificación por desempeño
- Viáticos al salir de comisión  
 Servicio de comedor  
 Bono por horas extras  
 Casa habitación  
 Automóvil

12 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

Sí  No

De que tipo:

- Idiomas  Maestría  Computación  De desarrollo en su área de trabajo  
 Cursos de actualización en su carrera

13 ¿Se hace uso predominante de 1)temor, 2) amenazas, 3)castigo, 4)recompensas, 5)participación?

- 1,2,3 ocasionalmente 4  4 algunas veces 3 y 5  
 4 algunas veces 3  5,4 con base en las metas fijadas por el grupo

14 ¿Siente que con la situación económica actual existe el temor de perder el empleo o esto utiliza como una amenaza?

Sí  No

¿Porqué?

*Cada día hay más competencia y existen recortes de personal...*

15 ¿La empresa ha recortado personal recientemente?

Sí  No

16 ¿Sabe si la compañía ha contratado personal nuevo?

Sí  No

17 ¿Dónde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la organización?

- En su mayor parte en la dirección  Casi a nivel general  
 En la alta y media dirección  En todos los niveles

18 ¿Se siente satisfecho con su trabajo realizado hasta hoy en la organización?

Sí  No

¿Porqué?

*He logrado las metas propuestas y procuro fijarme nuevos retos...*

19 ¿Cuánto trabajo cooperativo en equipo se realiza?

- Muy poco  Una cantidad moderada  
 Relativamente poco  Mucho

20 ¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?

- Descendente  Descendente y ascendente  
 Sobre todo descendente  Descendente, ascendente y lateral

21 ¿Qué tan bien conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan los empleados?

- No muy bien  Bastantemente bien  
 Ligeramente  Muy bien

22 ¿Los superiores ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?

- Nunca  Algunas veces  
 Siempre

23 ¿Cree que quepa la posibilidad de aumentar las relaciones entre su equipo de trabajo y Ud.?

Si  No

¿De que forma?

*Formando un buen grupo de trabajo y aumentando la comunicación...*

24 ¿En qué nivel se toman las decisiones?

- En su mayor parte en la alta dirección  
 Las políticas en la alta dirección, con alguna delegación  
 Las políticas amplias en la alta dirección con mayor delegación  
 En todos los niveles, pero no bien integrados

25 ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo?

- Casi nunca  Generalmente se les consulta  
 Ocasionalmente se les consulta  Completamente involucrados

26 ¿Cómo se establecen las metas organizacionales?

- Se dictan ordenes directas  
 Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios  
 Después de analizarlas, mediante ordenes  
 Mediante la acción del grupo de trabajo

27 ¿Existe una organización informal que se opone a la formal?

- |                          |              |                                     |   |
|--------------------------|--------------|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Si           | <input type="checkbox"/>            | No tiene las mismas metas que la formal |
| <input type="checkbox"/> | Normalmente  | <input checked="" type="checkbox"/> | No                                      |
| <input type="checkbox"/> | En ocasiones |                                     |   |

### 3.4.1.2 CUESTIONARIO II

Nombre de la compañía: Pemex - Corporativo / ASIPA - GCPAAE.

Domicilio: Marina Nacional N. 329 T.E. piso 14

Cargo: Especialista Técnico. Antigüedad en el cargo: 3 años

Antigüedad en la compañía: 16 años

1 ¿Sabe cuánta gente labora en su departamento?

58 Personas

2 ¿Conoce más o menos su que distribución tienen en su departamento?

Operativos: -                      Técnicos: 38                      Otros: 20

3 ¿La compañía o la división donde labora posee un lema (s) específico (s)?

Si  No

4 ¿Cuál (es)?

5 ¿Ud. está de acuerdo con esas palabras?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

6 ¿Qué tan libre se siente para hablar con su jefe sobre el trabajo?

- |                                     |                     |                          |                 |
|-------------------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | No muy libres       | <input type="checkbox"/> | Bastante libres |
| <input type="checkbox"/>            | Con alguna libertad | <input type="checkbox"/> | Muy libres      |

7 ¿Qué tan seguido se solicitan sus ideas y la de sus compañeros para mejorar su trabajo?

- |                                     |              |                          |                      |
|-------------------------------------|--------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | Nunca        | <input type="checkbox"/> | Con frecuencia       |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Pocas veces  | <input type="checkbox"/> | Con mucha frecuencia |
| <input checked="" type="checkbox"/> | En ocasiones |                          |                      |

8 ¿En qué forma han ayudado las ideas que en ocasiones han aportado, para mejorar su trabajo?

No se han considerado.

9 ¿Poseen algunas compensaciones?

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Servicio médico Particular           | <input checked="" type="checkbox"/> Vacaciones         |
| <input type="checkbox"/> Servicio médico Gubernamental (IMSS)            | <input checked="" type="checkbox"/> Días no laborables |
| <input checked="" type="checkbox"/> Pago de medicinas                    | <input type="checkbox"/> Servicio de comedor           |
| <input type="checkbox"/> Vales de despensa                               | <input type="checkbox"/> Bono por horas extras         |
| <input checked="" type="checkbox"/> Bonos de gratificación por desempeño | <input checked="" type="checkbox"/> Automóvil          |
| <input checked="" type="checkbox"/> Aguinaldo de fin de año              | <input type="checkbox"/> Casa habitación               |
| <input checked="" type="checkbox"/> Reparto de utilidades                |  |

Otros: *Capacitación y actualización.*

10 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

Si  No

De que tipo:

- Computación     De desarrollo en su área de trabajo  
 Cursos de actualización en el manejo de su equipo de trabajo

11 ¿Siente que con la situación económica actual existe el temor de perder el empleo o esto utiliza como una amenaza?

Si  No

¿Porqué?

*Constantemente se ven reducciones de plantillas de personal en otras áreas de Pemex. Existe el temor en todo Pemex.*

12 ¿La empresa ha recortado personal recientemente?

Si  No

13 ¿Se siente satisfecho con su trabajo realizado hasta hoy en la compañía?

Si  No

¿Porqué?

*En parte por limitaciones de los jefes y desmotivación.*

14 ¿Cuánto trabajo en equipo se realiza?

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Muy poco   | <input type="checkbox"/> Mucho |
| <input type="checkbox"/> Relativamente poco    | <input type="checkbox"/> Nada  |
| <input type="checkbox"/> Una cantidad moderada |                                |

15 ¿Poseen todos las herramientas para desarrollar su trabajo?  
Si  No

16 ¿Qué tan bien conocen los jefes los problemas a los que se enfrentan los empleados?  
 No muy bien  Bastante mente bien  
 Ligeramente  Muy bien

17 ¿Los jefes ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?  
 Nunca  Algunas veces  
 Siempre

18 ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo?  
 Casi nunca  Generalmente se les consulta  
 Ocasionalmente se les consulta  Completamente involucrados

19 ¿Cómo se establecen las metas de su grupo de trabajo?  
 Se dictan ordenes directas de jefe  
 Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios  
 Mediante la acción del grupo de trabajo  
Otras: \_\_\_\_\_

20 ¿Existe una organización informal que se opone a la formal?  
 Si  No tiene las mismas metas que la formal  
 Normalmente  No  
 En ocasiones

**Otros comentarios**

La mejor motivación para el personal es que se le permita el desarrollo individual, además que se fomente en trabajo en equipo y se le brinde un trato honesto y amigable.

### 3.5 INDUSTRIA QUÍMICA

#### 3.5.1 ENCUESTA A CIBA GEIGY MEXICANA

Ciba Geigy es una compañía con capital de origen Suizo, ocupa el lugar 110 entre las quinientas organizaciones más productivas en nuestro país, pero ocupa el quinto lugar dentro del ramo de la industria química.

Consta con una planta productiva de 1,900 trabajadores.

##### 3.5.1.1 CUESTIONARIO I

Nombre de la compañía: *Ciba - Geigy Mexicana S.A. de C.V.*

Domicilio: *Calz. de Tlalpan N.1779 Col. San Diego Churubusco*

Cargo: *Subgerente de Comunicación* Antigüedad en el cargo: *6 años*

Antigüedad en la compañía: *6 años*

Otros puestos ocupados anteriores al actual: *Subgerente de Relaciones Humanas*

1 ¿Cuántos empleados laboran en la organización?

600 *Personas*

2 ¿Conoce su distribución en la organización?

Administrativos de Alta dirección: 58

Nivel medio: 120

Operativos: 239                      Técnicos: 83

Otros:

3 ¿Su puesto en la organización se encuentra bien identificado en el organigrama de la compañía?

Si  No

4 ¿La compañía o la división donde labora posee un lema (s) específico (s)?

Si  No

¿Cuál (es)?

*La excelencia de nuestra gente, hace la diferencia.*

5 ¿Ud. está de acuerdo con esas palabras?

Si  No

Si o No ¿Porque?

Porque los recursos humanos son el factor clave para la prosperidad de la empresa...

6 ¿Cree que el lema de la organización, mejora la calidad en su trabajo?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

Porque hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. La dirección impulsa el desarrollo del personal, promueve el reconocimiento, evaluación de resultados y acuerda objetivos.

7 ¿Cuánta seguridad y confianza se muestra en los empleados?

Prácticamente ninguna

Poca

Una cantidad substancial

Mucha

8 ¿Qué tan libre se siente para hablar con los superiores sobre el trabajo?

No muy libres

Con alguna libertad

Bastante libres

Muy libres

9 ¿Con qué frecuencia se solicitan las ideas de los empleados y se utilizan en forma constructiva?

Nunca

Pocas veces

En ocasiones

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

10 ¿Las ideas que en ocasiones han aportado, han mejorado la situación en la forma de proceder en el trabajo?

Si  No

Si o No ¿Porqué y en qué forma?

Hay diálogos del director (2 al año) que constituye una oportunidad para externar ideas que, en ocasiones por su viabilidad son aplicadas, se aplica una encuesta para dar la opinión del personal sobre la gestión gerencial y la conclusión sirve para efectuar cambio; la opinión se toma en cuenta.

11 ¿Poseen compensaciones como?

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Servicio médico Particular           | <input type="checkbox"/> Bonos de fin de año                          |
| <input type="checkbox"/> Servicio médico Gubernamental (IMSS)            | <input checked="" type="checkbox"/> Reparto de utilidades             |
| <input checked="" type="checkbox"/> Pago de medicinas                    | <input checked="" type="checkbox"/> Tarjetas de crédito empresariales |
| <input type="checkbox"/> Vales de gasolina                               | <input checked="" type="checkbox"/> Vacaciones                        |
| <input type="checkbox"/> Vales de despensa                               | <input checked="" type="checkbox"/> Días no laborables                |
| Otro tipo de vales   | <input checked="" type="checkbox"/> Viáticos al salir de comisión     |
| No <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> Servicio de comedor               |
| De que tipo: _____   | <input type="checkbox"/> Bono por horas extras                        |
| <input checked="" type="checkbox"/> Bonos de gratificación por desempeño | <input type="checkbox"/> Casa habitación                              |
|  | <input checked="" type="checkbox"/> Automóvil                         |

12 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

Sí  No

De que tipo:

- Idiomas  Maestría  Computación  De desarrollo en su área de trabajo  
 Cursos de actualización en su carrera

13 ¿Se hace uso predominante de 1)temor, 2) amenazas, 3)castigo, 4)recompensas, 5)participación?

- 1,2,3 ocasionalmente 4  4 algunas veces 3 y 5  
 4 algunas veces 3  5,4 con base en las metas fijadas por el grupo

14 ¿Siente que con la situación económica actual existe el temor de perder el empleo o esto utiliza como una amenaza?

Sí  No

¿Porqué?

*Los colaboradores en general tienen objetivos claros, si se cumplen es muy difícil tener temor a perder empleo.*

15 ¿La empresa ha recortado personal recientemente?

Sí  No

16 ¿Sabe si la compañía ha contratado personal nuevo?

Sí  No

17 ¿Donde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la organización?

- En su mayor parte en la dirección  Casi a nivel general  
 En la alta y media dirección  En todos los niveles

18 ¿Se siente satisfecho con su trabajo realizado hasta hoy en la organización?

Si  No

¿Porqué?

Porque me he desarrollado en varios departamentos y todos aportan y aprenden diversas actividades.

19 ¿Cuánto trabajo cooperativo en equipo se realiza?

Muy poco  Una cantidad moderada  
 Relativamente poco  Mucho

20 ¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?

Descendente  Descendente y ascendente  
 Sobre todo descendente  Descendente, ascendente y lateral

21 ¿Qué tan bien conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan los empleados?

No muy bien  Bastantemente bien  
 Ligeramente  Muy bien

22 ¿Los superiores ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?

Nunca  Algunas veces  
 Siempre

23 ¿Cree que quepa la posibilidad de aumentar las relaciones entre su equipo de trabajo y Ud.?

Si  No

¿De qué forma?

Incrementando y mejorando la comunicación.

24 ¿En qué nivel se toman las decisiones?

En su mayor parte en la alta dirección  
 Las políticas en la alta dirección, con alguna delegación  
 Las políticas amplias en la alta dirección con mayor delegación  
 En todos los niveles, pero no bien integrados

25 ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo?

Casi nunca  Generalmente se les consulta  
 Ocasionalmente se les consulta  Completamente involucrados

26 ¿Cómo se establecen las metas organizacionales?

- Se dictan ordenes directas  
 Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios  
 Después de analizarlas, mediante ordenes  
 Mediante la acción del grupo de trabajo

27 ¿Existe una organización informal que se opone a la formal?

- Si  No tiene las mismas metas que la formal  
 Normalmente  No  
 En ocasiones

### 3.5.1.2. CUESTIONARIO II

Cargo: *Supervisor de validaciones.*

Antigüedad en el cargo: *8 meses*

Antigüedad en la compañía: *5 años*

1 ¿Sabe cuanta gente labora en su departamento?

*5 Personas*

2 ¿Conoce más o menos su que distribución tienen en su departamento?

Operativos: *2*      Técnicos: *3*      Otros:

3 ¿La compañía o la división donde labora posee un lema (s) específico (s)?

Si  No

4 ¿Cuál (es)?

*La excelencia de nuestra gente, hace la diferencia...*

5 ¿Ud. está de acuerdo con esas palabras?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

*Generalmente se cumplen las acciones y esos hechos son comprobables...*

6 ¿Qué tan libre se siente para hablar con su jefe sobre el trabajo?

- No muy libres  Bastante libres  
 Con alguna libertad  Muy libres

7 ¿Qué tan seguido se solicitan sus ideas y la de sus compañeros para mejorar su trabajo?

- Nunca  Con frecuencia  
 Pocas veces  Con mucha frecuencia  
 En ocasiones

8 ¿En qué forma han ayudado las ideas que en ocasiones han aportado, para mejorar su trabajo?

*Cuando se hace una propuesta de mejora, es evaluado bajo ciertas normas y además es sometida a cierta programación.*

9 ¿Poseen algunas compensaciones?

- |                                     |                                      |                                     |                       |
|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | Servicio médico Particular           | <input checked="" type="checkbox"/> | Vacaciones            |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Servicio médico Gubernamental (IMSS) | <input checked="" type="checkbox"/> | Días no laborables    |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Pago de medicinas                    | <input checked="" type="checkbox"/> | Servicio de comedor   |
| <input type="checkbox"/>            | Vales de despensa                    | <input type="checkbox"/>            | Bono por horas extras |
| <input type="checkbox"/>            | Bonos de gratificación por desempeño | <input type="checkbox"/>            | Automóvil             |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Aguinaldo de fin de año              | <input type="checkbox"/>            | Casa habitación       |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Reparto de utilidades                |                                     |                       |

10 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

Si  No

De que tipo:

- Computación  De desarrollo en su área de trabajo  
 Cursos de actualización en el manejo de su equipo de trabajo

11 ¿Siente que con la situación económica actual existe el temor de perder el empleo o esto utiliza como una amenaza?

Si  No

¿Porqué?

*Se siente que en cualquier momento algún puesto o departamento puede ser cerrado...*

12 ¿La empresa ha recortado personal recientemente?

Si  No

13 ¿Se siente satisfecho con su trabajo realizado hasta hoy en la compañía?

Si  No

¿Porqué?

*Me he desarrollado en diferentes niveles de la compañía y me siento muy contento con mis logros.*

14 ¿Cuánto trabajo en equipo se realiza?

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy poco                         | <input type="checkbox"/> Mucho |
| <input type="checkbox"/> Relativamente poco               | <input type="checkbox"/> Nada  |
| <input checked="" type="checkbox"/> Una cantidad moderada |                                |

15 ¿Poseen todos las herramientas para desarrollar su trabajo?

- Si  No

16 ¿Qué tan bien conocen los jefes los problemas a los que se enfrentan los empleados?

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> No muy bien | <input checked="" type="checkbox"/> Bastantemente bien |
| <input type="checkbox"/> Ligeramente | <input type="checkbox"/> Muy bien                      |

17 ¿Los jefes ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Nunca              | <input type="checkbox"/> Algunas veces |
| <input checked="" type="checkbox"/> Siempre |  |

18 ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Casi nunca                     | <input checked="" type="checkbox"/> Generalmente se les consulta |
| <input type="checkbox"/> Ocasionalmente se les consulta | <input type="checkbox"/> Completamente involucrados              |

19 ¿Cómo se establecen las metas de su grupo de trabajo?

- Se dictan ordenes directas de jefe
- Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios
- Mediante la acción del grupo de trabajo

20 ¿Existe una organización informal que se opone a la formal?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Si                      | <input type="checkbox"/> No tiene las mismas metas que la formal |
| <input type="checkbox"/> Normalmente             | <input type="checkbox"/> No                                      |
| <input checked="" type="checkbox"/> En ocasiones |  |

14 ¿Cuánto trabajo en equipo se realiza?

- |                                     |                       |                          |       |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/>            | Muy poco              | <input type="checkbox"/> | Mucho |
| <input type="checkbox"/>            | Relativamente poco    | <input type="checkbox"/> | Nada  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Una cantidad moderada |                          |       |

15 ¿Poseen todos las herramientas para desarrollar su trabajo?

- Si  No

16 ¿Qué tan bien conocen los jefes los problemas a los que se enfrentan los empleados?

- |                          |             |                                     |                    |
|--------------------------|-------------|-------------------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | No muy bien | <input checked="" type="checkbox"/> | Bastantemente bien |
| <input type="checkbox"/> | Ligeramente | <input type="checkbox"/>            | Muy bien           |

17 ¿Los jefes ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?

- |                                     |         |                          |               |
|-------------------------------------|---------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/>            | Nunca   | <input type="checkbox"/> | Algunas veces |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Siempre |                          |               |

18 ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo?

- |                          |                                |                                     |                              |
|--------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Casi nunca                     | <input checked="" type="checkbox"/> | Generalmente se les consulta |
| <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente se les consulta | <input type="checkbox"/>            | Completamente involucrados   |

19 ¿Cómo se establecen las metas de su grupo de trabajo?

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Se dictan ordenes directas de jefe                     |
| <input type="checkbox"/>            | Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios |
| <input type="checkbox"/>            | Mediante la acción del grupo de trabajo                |

20 ¿Existe una organización informal que se opone a la formal?

- |                                     |              |                          |   |
|-------------------------------------|--------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | Si           | <input type="checkbox"/> | No tiene las mismas metas que la formal |
| <input type="checkbox"/>            | Normalmente  | <input type="checkbox"/> | No                                      |
| <input checked="" type="checkbox"/> | En ocasiones |                          |   |

### 3.5.2 ENCUESTA A QUÍMICA PENNWALT

En el caso de Pennwalt, este grupo se encuentra compuesto por 5 compañías que son:

Organizaciones	Posición
PETROQUÍMICA PENNWALT SA CV	70
PENNWALT DEL PACIFICO SA CV	24
PENNWALT SA CV	16
QUÍMICA PENNWALT SA CV	7

Todas ellas se manejan de forma independiente, y gracias a la facilidad de conseguir la información fue posible aplicar el cuestionario a una persona que tiene que ver con Petroquímica Pennwalt y con Química Pennwalt, pero la información fue considerada como la de una sola organización

#### 3.5.2.1 CUESTIONARIO I

Nombre de la compañía: Química Pennwalt S.A. de C.V.

Domicilio: Río San Javier N.10 Fracc. Viveros del Río Tlalnepantla, Edo. Mex.

Cargo: Gte. Gral. de Petroquímica Pennwalt. Antigüedad en el cargo: 11 años

Antigüedad en la compañía: 29 años

Otros puestos ocupados anteriores al actual: Ingeniero de turno, Ingeniero de Proyecto, Superintendente de Ingeniería, Gte. de proyecto, Gerente de planta, Gerente de operaciones, Asesor de proyecto.

1 ¿Cuántos empleados laboran en la organización?

Aproximadamente 1000 en el Grupo de Química Pennwalt, 70 en Petroquímica Pennwalt S.A. de C.V.

2 ¿Conoce su distribución en la organización?

Administrativos de Alta dirección: 0

Nivel medio: 10

Operativos: 6

Técnicos: 20

Otros: 20

3 ¿Su puesto en la organización se encuentra bien identificado en el organigrama de la compañía?

Si  No

4 ¿La compañía o la división donde labora posee un lema (s) específico (s)?

Si  No

¿Cuál (es)?

Hacer las cosas bien a la primera vez.

5 ¿Ud. está de acuerdo con esas palabras?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

Es el objetivo de nuestro sistema de calidad.

6 ¿Cree que el lema de la organización, mejora la calidad en su trabajo?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

Establece una política, un objetivo y un propósito, para nuestras operaciones...

7 ¿Cuánta seguridad y confianza se muestra en los empleados?

Prácticamente ninguna

Poca

Una cantidad substancial

Mucha

8 ¿Qué tan libre se siente para hablar con los superiores sobre el trabajo?

No muy libres

Con alguna libertad

Bastante libres

Muy libres

9 ¿Con qué frecuencia se solicitan las ideas de los empleados y se utilizan en forma constructiva?

Nunca

Pocas veces

En ocasiones

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

10 ¿Las ideas que en ocasiones han aportado, han mejorado la situación en la forma de proceder en el trabajo?

Si  No

Si o No ¿Porqué y en qué forma?

Permite utilizar la experiencia y el conocimiento de los que hacen el trabajo directamente.

11 ¿Poseen compensaciones como?

- |                                     |   |                                     |                                   |
|-------------------------------------|---|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | Servicio médico Particular                              | <input checked="" type="checkbox"/> | Bonos de fin de año               |
| <input type="checkbox"/>            | Servicio médico Gubernamental (IMSS)                    | <input checked="" type="checkbox"/> | Reparto de utilidades             |
| <input type="checkbox"/>            | Pago de medicinas                                       | <input type="checkbox"/>            | Tarjetas de crédito empresariales |
| <input type="checkbox"/>            | Vales de gasolina                                       | <input checked="" type="checkbox"/> | Vacaciones                        |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Vales de despensa                                       | <input checked="" type="checkbox"/> | Días no laborables                |
|                                     | Otro tipo de vales                                      | <input checked="" type="checkbox"/> | Viáticos al salir de comisión     |
|                                     | No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | Servicio de comedor               |
|                                     |   | <input type="checkbox"/>            | Bono por horas extras             |
|                                     |   | <input type="checkbox"/>            | Casa habitación                   |
| <input type="checkbox"/>            | Bonos de gratificación por desempeño                    | <input checked="" type="checkbox"/> | Automóvil                         |

De qué tipo: \_\_\_\_\_

Otros: *gastos de automóvil.*

12 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

Si  No

De qué tipo:

- Idiomas  Maestría  Computación  De desarrollo en su área de trabajo  
 Cursos de actualización en su carrera

13 ¿Se hace uso predominante de 1)temor, 2) amenazas, 3)castigo, 4)recompensas, 5)participación?

- 1,2,3 ocasionalmente 4  4 algunas veces 3 y 5  
 4 algunas veces 3  5,4 con base en las metas fijadas por el grupo

14 ¿Siente que con la situación económica actual existe el temor de perder el empleo o esto utiliza como una amenaza?

Si  No

¿Porqué?

*Es una situación real. Produce temor y algunas veces se utiliza como amenaza.*

15 ¿La empresa ha recortado personal recientemente?

Si  No

16 ¿Sabe si la compañía ha contratado personal nuevo?

Si  No

17 ¿Dónde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la organización?

- En su mayor parte en la dirección  Casi a nivel general  
 En la alta y media dirección  En todos los niveles

18 ¿Se siente satisfecho con su trabajo realizado hasta hoy en la organización?

Sí  No

¿Porqué?

Se ha hecho una carrera en la organización, con diversas oportunidades de conocimiento y diversas responsabilidades.

19 ¿Cuánto trabajo cooperativo en equipo se realiza?

Muy poco  Una cantidad moderada  
 Relativamente poco  Mucho

20 ¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?

Descendente  Descendente y ascendente  
 Sobre todo descendente  Descendente, ascendente y lateral

21 ¿Qué tan bien conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan los empleados?

No muy bien  Bastantemente bien  
 Ligeramente  Muy bien

22 ¿Los superiores ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?

Nunca  Algunas veces  
 Siempre

23 ¿Cree que quepa la posibilidad de aumentar las relaciones entre su equipo de trabajo y Ud.?

Sí  No

¿De qué forma?

Aplicando los sistemas modernos de Administración, como Calidad total, Servicio al cliente, Liderazgo Positivo, Motivación...

24 ¿En qué nivel se toman las decisiones?

En su mayor parte en la alta dirección  
 Las políticas en la alta dirección, con alguna delegación  
 Las políticas amplias en la alta dirección con mayor delegación  
 En todos los niveles, pero no bien integrados

25 ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo?

Casi nunca  Generalmente se les consulta  
 Ocasionalmente se les consulta  Completamente involucrados

26 ¿Cómo se establecen las metas organizacionales?

- Se dictan ordenes directas
- Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios
- Después de analizarlas, mediante ordenes
- Mediante la acción del grupo de trabajo

27 ¿Existe una organización informal que se opone a la formal?

- Si  No tiene las mismas metas que la formal
- Normalmente  No
- En ocasiones

### 3.5.2.2 CUESTIONARIO II

Nombre de la compañía: Química Pennwalt S.A. de C.V.

Domicilio: Río San Javier N.10 Fracc. Viveros del Río Tlalnepantla, Edo. Mex.

Cargo: Gta. de servicio técnico y des. de prod. Antigüedad en el cargo: 3 años

Antigüedad en la compañía: 3 años

1 ¿Sabe cuánta gente labora en su departamento?

Si

2 ¿Conoce más o menos su que distribución tienen en su departamento?

Operativos:                      Técnicos: 1                      Otros:

3 ¿La compañía o la división donde labora posee un lema (s) específico (s)?

Si  No

4 ¿Cuál (es)?

Hacer bien las cosas a la primera.

5 ¿Ud. está de acuerdo con esas palabras?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

Si, cuando existen las condiciones adecuadas para realizar las actividades laborales en un ambiente seguro y digno. En caso contrario se deben cambiar...

6 ¿Qué tan libre se siente para hablar con su jefe sobre el trabajo?

- No muy libres  Bastante libres  
 Con alguna libertad  Muy libres

7 ¿Qué tan seguido se solicitan sus ideas y la de sus compañeros para mejorar su trabajo?

- Nunca  Con frecuencia  
 Pocas veces  Con mucha frecuencia  
 En ocasiones

8 ¿En qué forma han ayudado las ideas que en ocasiones han reportado, para mejorar su trabajo?

En la consolidación de objetivos comunes con base a decisiones tomadas en equipo...

9 ¿Poseen algunas compensaciones?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Servicio médico Particular                      | <input checked="" type="checkbox"/> Vacaciones         |
| <input checked="" type="checkbox"/> Servicio médico Gubernamental (IMSS) | <input checked="" type="checkbox"/> Días no laborables |
| <input checked="" type="checkbox"/> Pago de medicinas                    | <input type="checkbox"/> Servicio de comedor           |
| <input checked="" type="checkbox"/> Vales de despensa                    | <input type="checkbox"/> Bono por horas extras         |
| <input type="checkbox"/> Bonos de gratificación por desempeño            | <input checked="" type="checkbox"/> Automóvil          |
| <input checked="" type="checkbox"/> Aguinaldo de fin de año              | <input type="checkbox"/> Casa habitación               |
| <input checked="" type="checkbox"/> Reparto de utilidades                |  |

Otros: seguros de vida y gastos médicos mayores...

10 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

Si  No

De qué tipo:

- Computación  De desarrollo en su área de trabajo  
 Cursos de actualización en el manejo de su equipo de trabajo

11 ¿Siente que con la situación económica actual existe el temor de perder el empleo o esto utiliza como una amenaza?

Si  No

¿Porqué?

Aún cuando la corporación industrial a la que pertenece esta compañía, es muy estable, su negocio principal esta centrado en otras compañías y productos, las cuales se encuentran en reorganización y racionalización de recursos humanos y materiales.

12 ¿La empresa ha recortado personal recientemente?

Si  No

13 ¿Se siente satisfecho con su trabajo realizado hasta hoy en la compañía?

Si  No

¿Porqué?

*Estoy en un ambiente de trabajo donde se otorga total libertad y responsabilidad para mantener y desarrollar posibilidades y alternativas de mejoras de la compañía...*

14 ¿Cuánto trabajo en equipo se realiza?

Muy poco  Mucho  
 Relativamente poco  Nada  
 Una cantidad moderada

15 ¿Poseen todos las herramientas para desarrollar su trabajo?

Si  No

16 ¿Qué tan bien conocen los jefes los problemas a los que se enfrentan los empleados?

No muy bien  Bastantemente bien  
 Ligeramente  Muy bien

17 ¿Los jefes ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?

Nunca  Algunas veces  
 Siempre

18 ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo?

Casi nunca  Generalmente se les consulta  
 Ocasionalmente se les consulta  Completamente involucrados

19 ¿Cómo se establecen las metas de su grupo de trabajo?

Se dictan ordenes directas de jefe  
 Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios  
 Mediante la acción del grupo de trabajo

20 ¿Existe una organización informal que se opone a la formal?

Si  No tiene las mismas metas que la formal  
 Normalmente  No  
 En ocasiones

## **4. INTEGRACIÓN DE UN MODELO DE MOTIVACIÓN**

### **4.1 PERFIL DE ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A UNA ORGANIZACIÓN**

Como resultado de las entrevistas realizadas, en el capítulo anterior, se plantea el siguiente análisis de las diferentes variables que están en relación con la motivación, de igual modo, como se mencionaba al inicio de esta investigación, los recursos humanos se encuentran ligados con todas las áreas administrativas, por lo consiguiente, este análisis será de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, planeación, control, integración y filosofía organizacional.

El orden mostrado de las preguntas en el análisis, no coincide con el orden en los cuestionarios aplicados, los cuales se muestran en los anexos, ya que, para no definir un patrón específico en los cuestionarios, se propusieron las preguntas en forma ambigua y aquí se muestran en bloques correspondientes en un área específica en la administración de recursos humanos.

Para facilidad en el manejo de la información, se dividió en caso I y caso II, que corresponden respectivamente a:

- ♣ Caso I (Cuestionario I, aplicado en un nivel gerencial medio)
- ♣ Caso II (Cuestionario II, aplicado en un nivel junior o de staff de apoyo)

De igual forma, a cada compañía se le asigno un número para una más fácil identificación, en las tablas mostradas en este análisis.

Las compañías son:

<b>Organización</b>	<b>Nombre de la organización</b>
<b>1</b>	QUÍMICA HOECHST DE MÉXICO
<b>2</b>	CELANESE MEXICANA
<b>3</b>	PETRÓLEOS MEXICANOS
<b>4</b>	CIBA GEIGY MEXICANA
<b>5</b>	QUÍMICA PENNWALT

Hay que puntualizar que el objeto de este análisis no es el de evidenciar a ninguna compañía, poniendo en juicio; cual de ellas es mejor organización, sino más bien, son una herramienta para establecer un esquema que al final se planteará.

#### 4.1.1 ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE LIDERAZGO

Liderazgo se puede definir como: realizar la tarea de constituir el equipo de trabajo, desarrollar y motivar a cada individuo. además, implica sentido de dirección, trabajo de equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás y no implica habilidades de organización o administración, si no que se necesita mantener la perspectiva y esto no constituye el único ingrediente del éxito en la formación de un líder. <sup>1</sup>

El principio fundamental del liderazgo consiste en:

Puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales y cuanto más comprendan los directivos qué motiva a su gente y como operan estas motivaciones y cuando más reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas mayores probabilidades habrá de que sean líderes eficaces. <sup>2</sup>

Existen varias teorías sobre la conducta y los estilos de liderazgo y en la mayoría de los casos; todos son basados en el uso de autoridad.

Una teoría sería la de un líder autocrático que ordena y espera obediencia, es dogmático, positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos, otro es el de un líder democrático, que consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos, también existe una teoría de un líder un poco más liberal, que utiliza poco su poder y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia operativa, dependiendo generalmente de su gente para establecer las metas y medios para lograrlas y piensan que su papel consiste en apoyar las operaciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como contacto con el ambiente externo del grupo. <sup>3</sup>

Las definiciones de líderes mencionadas en el párrafo anterior pueden poseer variantes entre sí, pero en grandes rasgos, quedan plasmadas las ideas generales que cualquier ejecutivo de nivel medio podría tener en cualquier organización donde desempeñe sus actividades.

La primer pregunta planteada en este análisis de liderazgo es:

¿Cuánta seguridad y confianza se muestra en los empleados?

Esta pregunta solamente fue realizada para el caso I, de las respuestas propuestas quedaron descartadas respuestas como: prácticamente ninguna y poca. En el 60% de los casos se obtuvo una respuesta de que se tiene una cantidad significativa de confianza, en el desarrollo de las actividades, el otro 40% restante presentó un nivel mayor de certidumbre.

ORGANIZACIONES	1	2	3	4	5
UNA CANTIDAD SUBSTANCIAL					
Caso I		X	X		X
MUCHA					
Caso I	X			X	

La razón porque la que fue solamente planteada la pregunta en un solo nivel, es por el motivo de que la responsabilidad recae básicamente en los niveles gerenciales medios y esto se reflejará en la seguridad y confianza de los niveles inferiores.

¿Qué tan libre se siente para hablar con los superiores sobre el trabajo? y ¿En qué ocasiones ha tenido la oportunidad de expresar su libertad con sus superiores?

Ambas preguntas fueron basadas en el libro, de William Ouchi "Teoría Z", porque la libertad expresada en las organizaciones japonesas generalmente es fuera de las horas de trabajo, entablando una relación que va mucho más allá del horario de trabajo, entre los jefes y sus subalternos.

En el primer cuestionamiento estos fueron los resultados.

ORGANIZACIONES	1	2	3	4	5
<b>NO MUY LIBRES</b>					
Caso I					
Caso II			X		
<b>CON ALGUNA LIBERTAD</b>					
Caso I					X
Caso II	X				
<b>BASTANTE LIBRES</b>					
Caso I	X		X	X	
Caso II		X		X	X
<b>MUY LIBRES</b>					
Caso I		X			
Caso II					

De lo anterior se puede expresar, que la media en las respuestas en ambos casos son de una libertad considerable. La facultad de expresión que cada individuo tiene ante su medio ambiente, depende de la capacidad de desenvolvimiento, que no es más que confianza demostrada ante los que son su equipo de trabajo.

En la segunda pregunta se mostró un patrón de que incide en reuniones de dirección o de juntas de staff y en un segundo término en comidas fuera de las horas de trabajo. Lo que puede significar, que acaso no existe la suficiente confianza entre las personas que integran el grupo de trabajo o el no poder llevar los problemas a un ambiente externo de menores tensiones.

¿Con qué frecuencia se solicitan las ideas de los empleados y se utilizan en forma constructiva?

ORGANIZACIONES	1	2	3	4	5
<b>NUNCA</b>					
Caso I					
Caso II					

**POCAS VECES**

Caso I					
Caso II	X				

**EN OCASIONES**

Caso I					
Caso II		X	X	X	X

**CON FRECUENCIA**

Caso I	X	X	X	X	X
Caso II					

**CON MUCHA FRECUENCIA**

Caso I					
Caso II					

Aquí las respuestas poseen un patrón interesante, en donde según la posición del puesto y específicamente en el nivel medio se toman en cuenta y con mayor frecuencia las ideas, a diferencia del caso II.

Además hay ciertos factores externos que tienen repercusión sobre las actividades administrativas, que influyen en la decisión de pedir, o no, la colaboración a una persona del staff; generalmente estos factores son del tipo sociocultural éticos, legales políticos, económicos y de educación, en todos ellos se relacionan las actitudes, deseos y expectativas, creencias y costumbres.<sup>4</sup>

¿Las ideas que en ocasiones han aportado, han mejorado la situación en la forma de proceder en el trabajo? Si o No ¿Porqué y en que forma?

En el caso I, todos los encuestados contestaron que Si, lo que significa que la aportación de ideas en los procesos de trabajo, pueden lograrse de manera más directa, utilizando la experiencia y el conocimiento de la gente que esta involucrada directamente con los mecanismos de procedimientos, de forma que, el conjunto de soluciones que puedan obtener dentro de sus reuniones de staff hará posible que todos se encuentren involucrados y comprometidos con su parte correspondiente en el desarrollo de sus labores.

Pero en lo correspondiente en el caso II, muy poco se han considerado las ideas de este nivel, como se mostró en la pregunta anterior. Y en ocasiones, en las resoluciones generales de trabajo son tomadas en cuenta sus opiniones, pero una cosa muy diferente es que se lleven a cabo las acciones propuestas desde el un nivel inferior y quizá muchas de las propuestas del siguiente nivel gerencial estén basadas en estas.

#### **4.1.2 ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE MOTIVACIÓN**

Un motivador es una fuerza que induce a las personas a actuar o realizar algo; fuerzas que influyen directamente sobre la conducta humana.

Una forma de alentar la participación de las personas es por medio de compensaciones. El papel de la compensación es utilizado como un importante motivador, pero en la forma específica de paga, posee un valor muy importante para las personas y un gran valor simbólico más allá de su obvio valor material.<sup>5</sup>

Bien sea por forma de salario, opciones de acciones, seguros, etc., o cualquier otra cosa que se pueda dar, el dinero es importante ya que puede significar posición o poder, y retomando las jerarquías de necesidades de Abraham Maslow, este es un medio para satisfacer algunas de ellas.

Las prestaciones o remuneraciones mejoran la calidad en el ambiente de trabajo, igualmente se ha visto como un medio para mejorar las condiciones de productividad así como para justificar una remuneración más alta y también reduce los conflictos laborales, consecuentemente el trabajador se siente mucho más seguro.

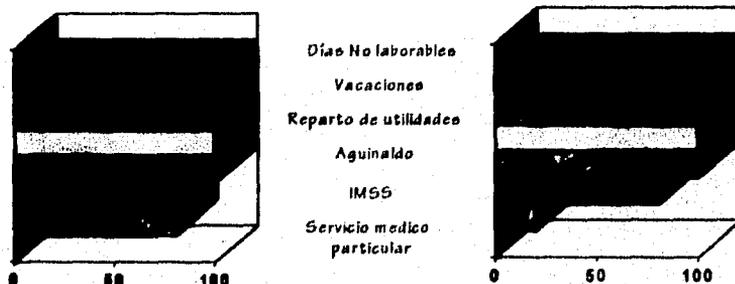
Para facilidad en el estudio, la siguiente pregunta se dividió en dos esquemas, en los cuales se aprecia de manera más objetiva el resultado; en el primer esquema se presentan las prestaciones que comúnmente se otorgan y en el segundo, se muestran algunos otros tipos de compensaciones que de manera muy particular ofrecen cada compañía. Aunque muchas

de ellas tienen comunes denominadores, es importante apreciar las características de cada una, ya que cada organización ofrece su propio catálogo de remuneraciones.

¿Poseen compensaciones como?

## PROGRAMA DE COMPENSACIONES

### ESQUEMA 1



**CASO I**

**CASO II**

Los programas de compensaciones son variados, pero todos cumplen con el requisito mínimo propuesto por la ley, como son: Servicio médico, aguinaldo, reparto de utilidades, vacaciones y días no laborables; para ambos casos (I, II). Solamente en la situación del servicio médico para el caso I, varía, ya que poseen un servicio médico mejor que el que se pueda ofrecer por el IMSS.

En el siguiente gráfico se registran conceptos más particulares a cada organización y superiores a los propuestos por la ley y solamente son aplicados para el caso I.

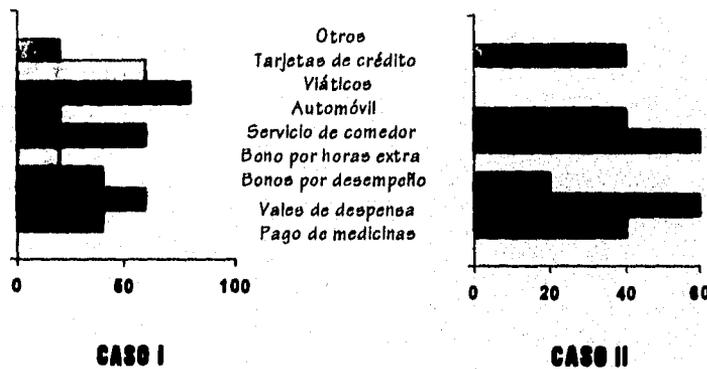
Tarjetas de crédito corporativas, que son otorgadas solamente a funcionarios de ciertos niveles. Pago de viáticos al salir de comisión donde se cubren gastos de comidas y hospedaje. Entre otras prestaciones, se encuentra el bono de horas extra que es solamente para empleados de confianza, porque por lo regular los empleados de un nivel menor al

medio poseen contratos colectivos de trabajo y por lo general a la compañía le es muy alto el costo de otorgar este tipo prestación por el convenio.

De forma más equitativa y como una mejora en la calidad de vida de los empleados y sus familias se proporcionan otras compensaciones, tanto para el caso I y el caso II y consisten en automóvil o transportación, servicio de comedor, bono por desempeño, vales de despensa, pago de medicinas.

## PROGRAMA DE COMPENSACIONES

ESQUEMA 2



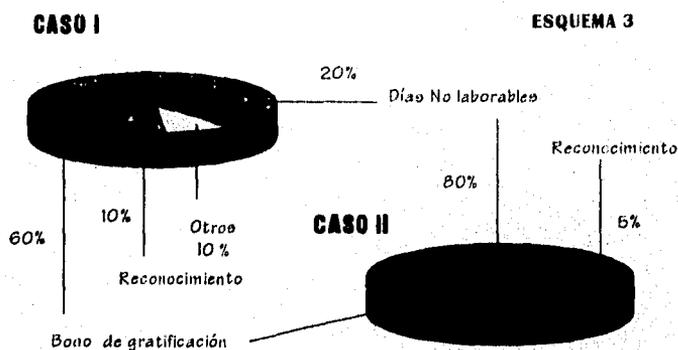
En el gráfico se muestra un concepto de "Otros", que se refiere a prestaciones no incluidas en las anteriores y abarca conceptos como capacitación y actualización, seguros de vida, seguros de gastos médicos mayores, y gastos de automóvil.

La compensación debe usarse con mucho menos frecuencia como política principal en el área de la administración de los recursos humanos, más bien debe ser una política diseñada para apoyar las políticas en otras áreas.<sup>6</sup>

¿Los reconocimientos del desempeño de Ud. o de su grupo de trabajo como los preferiría?

Para el diseño de esta pregunta se analizó el modelo de Porter y Lawler que plantea que "La satisfacción de la persona influirá sobre el valor real de la recompensa" <sup>7</sup>, pero es posible integrar el esfuerzo, desempeño, recompensa y satisfacción, en cualquier modelo de motivación, pero para alcanzar esa satisfacción del trabajador se debe conocer sus inquietudes, que están basadas en sus necesidades, de forma tal, de obtener al final de su esfuerzo el reconocimiento a su desempeño.

### PREFERENCIA EN LOS RECONOCIMIENTOS DEL DESEMPEÑO



De forma análoga, que en la pregunta anterior el concepto de "Otros" se refiere a una Política apropiada de sueldos y salarios, según lo obtenido por las encuestas.

La mayoría de los encuestados, tanto para el caso I como para el caso II prefirieron una gratificación económica y comparándolo con las jerarquías de necesidades de Maslow, esto coincide con la necesidad de estabilidad o seguridad, tal vez con la situación económica por la que se esta viviendo actualmente, sea mucho más significativo que se escoja el dinero como principal opción.

El dinero debe usarse para recompensar el comportamiento estimulado por otras políticas, resultando así trascendental en un medio para reconocer el desempeño y asegurar la equidad.<sup>8</sup>

Existe un caso, de uno de los encuestados donde hay una necesidad de estima, ya que se prefiere el reconocimiento a su labor dentro y fuera de la organización, además es un caso donde la persona entrevistada posee, la mayor antigüedad dentro de las organizaciones a las que se aplicaron las encuestas, por lo que según lo propuesto por la teoría de Abraham Maslow, ya se satisficieron las necesidades fisiológicas, de estabilidad y de afiliación.<sup>9</sup>

¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

ORGANIZACIONES	1	2	3	4	5
<b>IDIOMAS</b>					
Caso I	X		X	X	X
<b>MAESTRÍA</b>					
Caso I					
<b>COMPUTACIÓN</b>					
Caso I	X		X		
Caso II			X		X
<b>DE DESARROLLO EN SU ÁREA DE TRABAJO</b>					
Caso I	X	X		X	X
Caso II	X	X	X	X	
<b>CURSOS DE ACTUALIZACIÓN EN SU CARRERA O MANEJO DE EQUIPO</b>					
Caso I		X	X		X
Caso II	X		X		

Como se había mencionado en el segundo capítulo, la capacitación es una herramienta en el desarrollo del empleado, y en todos los casos se ha tomado por lo menos algún tipo de curso de capacitación, pero generalmente este tipo de cursos son de corta duración, como se aprecia en la tabla anterior, pero sería también un poco más productivo si las compañías también incluyeran en sus programas de capacitación, cursos de maestría,

aunque estos sean de un tiempo mucho más prolongado, se podrían tener mejores resultados en cualquier área específica, aunque una de las razones por las que no se envía al personal a estos cursos sea por el riesgo de que la corporación prepare a gente y después esta se retire a otra organización, en ese caso habría que revisar el programa de integración de personal de modo de crear un plan que arraigue de manera más efectiva el personal.

La siguiente pregunta fue enfocada únicamente a la gente de un nivel gerencial medio (caso I), porque generalmente tienen a su mando personal y deben aplicar sus actitudes gerenciales.

Se hace uso predominante de:

1)tenor, 2) amenazas, 3)castigo, 4)recompensas, 5)participación

En gran parte lo que se pretende es crear una fuerza de trabajo dedicada e involucrada en el desempeño exitoso del trabajo, pero cuando no existen estas características se presenta, descontento, despersonalización, alejamiento y frustración, así como tensiones psicológicas, bajos niveles de iniciativa, abstencionismo, baja calidad en el producto, que provoca una crisis en la productividad, estos son aspectos que suelen ser comunes.

ORGANIZACIONES	1	2	3	4	5
<b>1,2,3 OCASIONALMENTE 4</b>					
Caso I					
<b>4 ALGUNAS VECES 3</b>					
Caso I					
<b>4 ALGUNAS VECES 3 Y 5</b>					
Caso I					X
<b>5,4 CON BASE EN LAS METAS FIJADAS POR EL GRUPO</b>					
Caso I	X	X	X	X	

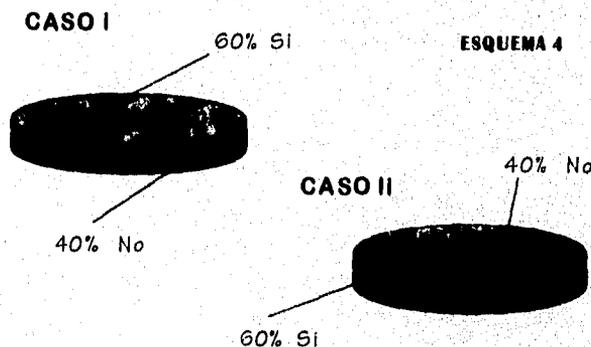
En el resultado de las encuestas es obvio que se prefiere la participación y la recompensa, y Algunas veces el comportamiento y las actitudes que se desea encontrar en las personas, por general son:

- ◆ Iniciativa, resolución.
- ◆ Confiabilidad.
- ◆ Disposición para asumir responsabilidades.
- ◆ Lealtad a la compañía.
- ◆ Disposición para sugerir cambios y mejoras en el puesto.
- ◆ Adaptabilidad y flexibilidad.

Y en muchas ocasiones el comportamiento negativo en el trabajo podrá estar ligado a la forma en que está diseñado éste y al modo como se maneja a la gente.<sup>10</sup>

¿Siente que con la situación económica actual existe el temor de perder el empleo o esto utiliza como una amenaza?

### LA CRISIS ECONÓMICA COMO AMENAZA PARA LA PERDIDA DEL EMPLEO



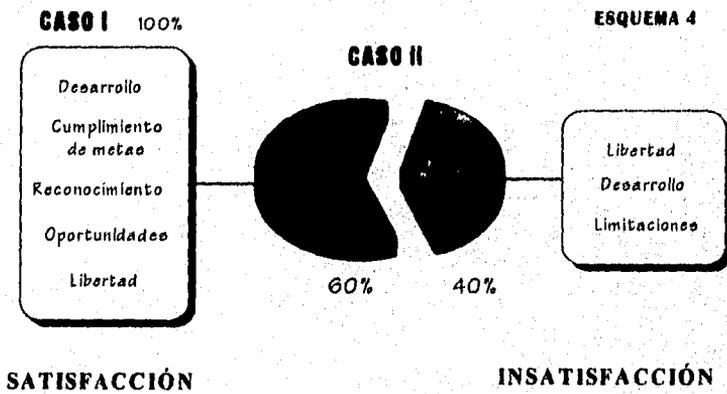
Existen factores externos que están fuera del alcance de las personas, pero hay otros que no y definitivamente el comportamiento juega un papel muy importante, porque al adoptar una posición como la propuesta en la "Teoría X" de Douglas Mc Gregor, si se puede tomar como una amenaza pero si se cumplen con los objetivos de trabajo establecidos es difícil tener temor a perder el empleo y dependerá de las actitudes que cada persona tome.

En la pregunta anterior se mencionaban algunos rasgos que se prefiere que posean las personas que prestan sus servicios y si se esta convencido de esas actitudes, es difícil que se tenga el temor de perder la confianza y se convierta en un inhibidor de la motivación.

¿Se siente satisfecho con su trabajo realizado hasta hoy en la organización? y ¿Porqué?

El 100% de las personas entrevistadas en el caso I, respondieron que Si están satisfechas con sus logros dentro de las organizaciones en las que prestan sus servicios.

### SATISFACCIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO



En el segundo caso solamente un 60% de los entrevistados estuvo conforme con sus logros.

Esta pregunta fue de tipo abierto y en las contestaciones hubo expresiones comunes tanto en el caso de las personas satisfechas como las que tampoco lo están. Los conceptos expresados se muestran objetivamente en el gráfico anterior. Si se comparan estos factores contra los que obtuvo Frederick Herzberg, mencionados en el capítulo uno, coinciden, y se comprueba que son elementos de descontento y no de motivación, pero su simple existencia producen insatisfacción.

¿Cuánto trabajo cooperativo en equipo se realiza?

Henry Fayol un administrador sobresaliente por sus ideas propuestas en el siglo pasado y que actualmente son validas, propuso un principio que es el de "Espíritu de equipo", éste principio expone que "la unión hace la fuerza", y subraya la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo. <sup>11</sup>

ORGANIZACIONES	1	2	3	4	5
<b>MUY POCO</b>					
Caso I					
Caso II	X		X		
<b>RELATIVAMENTE POCO</b>					
Caso I					
Caso II					
<b>UNA CANTIDAD MODERADA</b>					
Caso I	X	X	X	X	X
Caso II					
<b>MUCHO</b>					
Caso I					
Caso II		X		X	X
<b>NADA</b>					
Caso I					
Caso II					

El modelo mostrado en las respuestas es significativo, porque en el caso I todos coincidieron en una cantidad moderada de trabajo cooperativo, pero en el caso II hubo los

dos extremos, debido a que algunos realizan mucho y otros muy poco trabajo en conjunto. quizá porque depende específicamente de las labores que desarrolle cada persona en su departamento.

#### **4.1.3 ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE COMUNICACIÓN**

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda. Algunos autores consideran que la comunicación es el medio en el cual se unifica la actividad organizada, se puede considerar como el medio por el que la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales, también es el medio a través del que se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran las metas.<sup>12</sup>

Para verificar la eficacia de la comunicación, es necesaria una retroalimentación adecuada, nunca se puede tener la seguridad de que el mensaje haya sido codificado, transmitido descodificado y comprendido perfectamente si no se recibe confirmación de ello mediante retroalimentación. En forma similar la retroalimentación señala si se ha llevado a cabo el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.<sup>13</sup>

El proceso de comunicación se inicia con el emisor, quien codifica una idea que se envía al receptor en forma oral, escrita, visual o de alguna otra forma. El receptor decodifica el mensaje y comprende lo que el emisor quiere comunicarle, este proceso puede producir alguna acción, sin embargo también puede ser obstaculizado por barreras o interrupciones que obstaculizan el proceso de comunicación.

En una organización, se debe tener la información necesaria para hacer un trabajo. La información puede fluir no solamente en forma descendente o ascendente en la estructura organizacional, sino también en forma horizontal o diagonal.<sup>14</sup> La comunicación puede efectuarse en forma escrita, pero es mayor la información generada en forma oral y además

las personas se ayudan a expresar sus ideas de formas más clara mediante el uso actitudes gestuales.

Actualmente los medios electrónicos mejoran la comunicación, tanto en la calidad de la transmisión como en la recepción.

¿La organización posee un medio informativo interno?

En todos los casos las compañías tienen una forma de comunicarse, ya que por el tamaño de las mismas sería imposible, que según el lugar que poseen dentro del mercado mexicano estén aisladas. Los tipos de medios de información internos como externos, para clientes y proveedores consisten en revistas, trípticos, boletines, mural o tablero de avisos, hoja informativa, videos, así como sistemas de intercomunicación telefónica y electrónica.

La responsabilidad de cualquier emisor de información es formular el mensaje de modo que sea comprensible para el receptor. Esta responsabilidad se refiere principalmente a la comunicación escrita y oral, y señala la necesidad de planear el mensaje, exponer las suposiciones implícitas y aplicar las reglas generalmente aceptadas, en cualquier tipo de expresión, ya sea oral o escrita.<sup>15</sup>

¿Que tipo de información se genera en el (los) medio (s) informativo (s)?

Generalmente es de reconocimiento en cualquier nivel, logrado por un individuo o grupo de trabajo, y también se da la información de interés general, esto en las revistas, trípticos, boletines, mural o tablero de avisos, hoja informativa.

¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?

La comunicación tiende a ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se trasmite en forma que la persona que la reciba pueda comprenderla y la dirección de la información debe ser en todos los sentidos.

ORGANIZACIONES	1	2	3	4	5
<b>DESCENDENTE</b>					
Caso I					
<b>SOBRE TODO DESCENDENTE</b>					
Caso I					
<b>DESCENDENTE Y ASCENDENTE</b>					
Caso I	X	X	X		X
<b>DESCENDENTE, ASCENDENTE Y LATERAL</b>					
Caso I				X	

Cuanto mayor sea la integridad y la coherencia de los mensajes escritos y no verbales, así como del comportamiento moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por parte del receptor de la información.

¿Qué tan bien conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan los empleados y poseen todos los recursos necesarios para desarrollar su actividad?

En ambos casos (I y II), todos poseen los medios para el desarrollo de su actividad laboral.

ORGANIZACIONES	1	2	3	4	5
<b>NO MUY BIEN</b>					
Caso I					
Caso II					
<b>LIGERAMENTE</b>					
Caso I					X
Caso II					

**BASTANTEMENTE BIEN**

Caso I	X	X	X	X	
Caso II	X	X		X	X

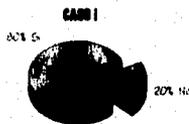
**MUY BIEN**

Caso I					
Caso II			X		

Como se expone en la tabla anterior, el conocimiento de los problemas a los que se enfrentan los empleados, se encuentran bien identificados por los superiores, lo que habla de un buen nivel en el dominio del puesto.

¿Cree que quepa la posibilidad de aumentar las relaciones entre su equipo de trabajo y Ud.?  
y ¿En qué forma?

**ESQUEMA 5**



El 80% de los entrevistados contesto que si existe la posibilidad de aumentar las relaciones entre los grupos de trabajo, el otro 20% contesto que No, la razón de este último es porque ya alcanzaron la máxima comunicación en su grupo, por lo tanto no pueden mejorar mas sus relaciones. Por otro lado, todos los que creen que pueden aumentar sus relaciones con su equipo de trabajo coincidieron que la mejor forma de lograrlo es incrementando y mejorando la

comunicación, conociendo las ideas e inquietudes, de todos los que conforman, el equipo. Y retomando el caso Japonés una forma de lograrlo, serían por ejemplo los círculos de calidad.

**4.1.4 ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE TOMA DECISIONES**

La toma de decisiones, es definida como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, además es parte de la planeación.<sup>16</sup> Generalmente la gente que toma las

decisiones, debe escoger con base en una lógica limitada, lo que significa que cualquier decisión. deberá ser resuelta con todo lo que puedan aprender sobre una situación, lo que quizá no sea todo lo que necesite conocer.

Usualmente existen las alternativas, que habitualmente son muchas, por lo que siempre se deben de reducir al mínimo, de modo tal, que las resultantes se relacionen con los factores limitantes, que son elementos o circunstancias que se interponen en el camino para lograr un objetivo deseado. Después se evalúan esas mismas decisiones pero en factores cuantitativos y cualitativos.

La experiencia, la experimentación, la investigación y el análisis forman parte del mecanismo de la toma de decisiones.

La creatividad, la capacidad y el poder para desarrollar nuevas ideas son importantes para la administración eficaz. Las decisiones se deben tomar reconociendo que las organizaciones son sistemas abiertos, en interacción con el ambiente.<sup>17</sup>

¿En qué nivel se toman las decisiones?

Los factores que determinan la importancia de una decisión son el tamaño del compromiso, la flexibilidad o inflexibilidad de los planes, la certeza o incertidumbre de las metas y premisas, el grado hasta el cual se pueden medir las variables y la repercusión sobre las personas.<sup>18</sup>

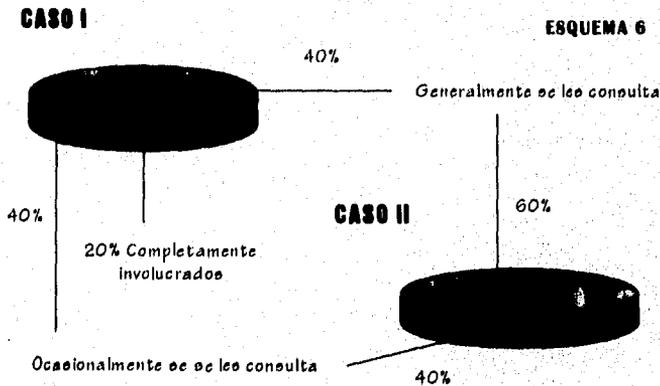
<b>ORGANIZACIONES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>EN SU MAYOR PARTE EN LA ALTA DIRECCIÓN</b>					
Caso I	X		X		
<b>LAS POLÍTICAS EN LA ALTA DIRECCIÓN, CON ALGUNA DELEGACIÓN</b>					
Caso I		X		X	X
<b>LAS POLÍTICAS AMPLIAS EN LA ALTA DIRECCIÓN CON MAYOR DELEGACIÓN</b>					
Caso I					

En el 60% de las compañías, algunos empleados se encuentran inmiscuidos en el proceso de toma de decisiones de las resoluciones importantes, el 40% restante, recibe ordenes directas. De nuevo la participación de los empleados debe considerarse, ya que participar en un proceso de importancia puede provocar una satisfacción, que posteriormente se convierte en motivación, en el caso de que la decisión sea la correcta; de modo contrario, puede existir una bloqueamiento, que más adelante podrá verse reflejado en un descenso en la productividad.

En el siguiente esquema se muestra la participación de los empleados en las determinaciones de su trabajo. Para ambos casos, el fallo al que lleguen, será aún analizado por personal de un nivel más alto, quienes tendrán la última palabra en el proceso resultante.

De modo tal, que los empleados, no vean fructificado su palabra y esto no contribuye de manera substancial en la motivación.

### LOS EMPLEADOS EN LAS DECISIONES DEL TRABAJO



#### 4.1.5 ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE PLANEACIÓN

La planeación es la selección de misiones, objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos;<sup>19</sup> como se discutió en el capítulo anterior, la toma de decisiones es un elemento de la planeación en el modo de selección de un curso entre varias opciones.

El propósito de cada plan y de todos los planes de respaldo es favorecer el logro de los objetivos de la empresa y para que los objetivos tengan significado para las personas deben ser claros, viables y verificables. La planeación debe abarcar un periodo de tiempo, ya sea corto o largo y al paso del tiempo, dará un panorama de un ambiente donde decidirá el curso a seguir; por lógica, la planeación precede a todas las demás funciones administrativas, pero la eficiencia de un plan se mide por su aportación al propósito y a los objetivos de las compañías, que posteriormente se verá ratificado en el futuro.<sup>20</sup>

¿Como se establecen las metas organizacionales?

La organización debe incluir la formulación de objetivos así como de políticas y planes para el logro de los fines, esto coincidiría en el sentido estricto con la planeación; pero además se deben identificar y clasificar las actividades; agrupar estas actividades; delegar autoridad y coordinarla así como relacionar la información obtenida.<sup>21</sup>

En la tabla siguiente, se muestra la participación de la gente en la planeación de su trabajo tanto para el caso I y el caso II.

ORGANIZACIONES	1	2	3	4	5
<b>SE DICTAN ORDENES DIRECTAS</b>					
Caso I	X				
Caso II	X				
<b>MEDIANTE ORDENES PERO SE SOLICITAN ALGUNOS COMENTARIOS</b>					
Caso I					X

Caso II					
<b>DESPUÉS DE ANALIZARLAS, MEDIANTE ORDENES</b>					
Caso I		X		X	
Caso II				X	
<b>MEDIANTE LA ACCION DEL GRUPO DE TRABAJO</b>					
Caso I			X		
Caso II		X	X		X

Aquí las respuestas son variables pero es importante definir las metas y objetivos comunes, para que los empleados participen, de modo que ellos, pueden planear a corto, mediano o largo plazo sus programas, que ellos mismos verificarán, con el paso del tiempo.

#### 4.1.6 ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE CONTROL

Control implica el medir y corregir el desempeño de cada uno que contribuye con la organización, para asegurar que se está cumpliendo con las metas conjuntas, lo que significa que el control está intensamente ligado con la medición del logro.

El proceso de control consiste en tres pasos: <sup>22</sup>

- Establecer estándares.  
Los estándares son simples criterios de desempeño
- Medir el desempeño.
- Corregir las variaciones de los estándares y los planes.  
Los estándares reflejan el desempeño

¿Donde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la organización?

La crisis en la productividad y los valores cambiantes en la fuerza de trabajo han estimulado una corriente de innovaciones en el diseño de los sistemas de trabajo, que transforman las relaciones entre la tarea, los trabajadores, directivos, tecnología y las políticas del personal.

ORGANIZACIONES	1	2	3	4	5
<b>EN SU MAYOR PARTE EN LA DIRECCIÓN</b>					
Caso I					
<b>EN LA ALTA Y MEDIA DIRECCIÓN</b>					
Caso I				X	X
<b>CASI A NIVEL GENERAL</b>					
Caso I	X	X	X		
<b>EN TODOS LOS NIVELES</b>					
Caso I					

David Mc Clelland, en su teoría motivación establece que, la necesidad de logro, se da cuando la gente tiene un intenso deseo de alcanzar el éxito y tiene un temor igualmente intenso a fracasar, el proponerse metas moderadamente difíciles, pero no imposibles de cumplir, es parte de asumir la responsabilidad,<sup>23</sup> pero en el caso anterior, el éxito debe ser compartido con todo el equipo de trabajo y no reservar el reconocimiento solamente, en el nivel donde se tomo la última decisión.

¿Los superiores ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?

El crear un ambiente, que facilite el logro de las metas de un grupo, en donde se fomenten las oportunidades para que los emprendedores utilicen su potencial para la innovación, es reflejo de la libertad que se debe otorgar al la gente que colabora, y que requiere que se les delegue la autoridad suficiente para sentir mayor confianza, y disposición

dentro de su trabajo y elevar al máximo su capacidad para el beneficio propio y de su gente de apoyo.

ORGANIZACIONES	1	2	3	4	5
<b>NUNCA</b>					
Caso I					
Caso II					
<b>SIEMPRE</b>					
Caso I	X				
Caso II	X				X
<b>ALGUNAS VECES</b>					
Caso I		X	X	X	X
Caso II		X	X	X	

En ambos casos (I y II), la mayor parte de las respuestas coincidieron de que en ocasiones, el jefe los ayuda a resolver los problemas, y como se mencionaba anteriormente, lo que quizá espera el jefe es que el empleado tome la iniciativa en la resolución de problemas y que tenga la disposición para adaptarse al medio cambiante en donde se desenvuelve.

#### 4.1.7 ANÁLISIS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE INTEGRACIÓN

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente. Este objetivo se alcanza identificando los requerimientos de la fuerza de trabajo, así como la capacidad de inventariar al personal, reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear las carreras de cada individuo o de un grupo, con la finalidad de que cada uno de ellos contribuyan a la organización.<sup>24</sup>

Los medios básicos para completar una total integración del personal, se basan en una definición del puesto de trabajo, así como en una evaluación de desempeño que debe ser verificable con otros estándares.

Para el análisis se plantearon preguntas en donde se cuestionaba, si se conoce toda la estructura organizacional, entre las que destacan:

¿Cuántos empleados laboran en la organización?

¿Conoce su distribución en la organización?

¿Cuántas gentes conforman su staff de apoyo?

Es inminente que cualquier persona que presta sus servicios conozca como esta conformado el órgano para el cual labora, si no es así, se puede interpretar que no existe un gran descontrol en la corporación.

Otra pregunta planteada fue sí, ¿Su puesto en la organización se encuentra bien identificado en el organigrama de la compañía?

De lo anterior se puede agregar que mientras más clara sea la definición de cada puesto o de un departamento, las actividades a realizar y la autoridad de organización delegada y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa y en todos los casos, los puestos se encontraron en el organigrama de la compañía.

El siguiente bloque de preguntas, fue planteado por el motivo de la situación, que en los últimos meses se ha desencadenado en nuestro país.

¿La empresa ha recortado personal recientemente?

¿Conoce la cantidad de gente despedida?

¿Sabe si la compañía ha contratado personal nuevo?

Dada la situación económica, en todas las compañías han existido recortes de personal, pero también se han hecho nuevas contrataciones, el porcentaje de despidos ha

sido hasta de un 5% del personal global de la compañía, por otro lado, las contrataciones van desde .5% hasta 1% del personal total, esto varía, según la compañía.

Retomando el tema de la comunicación, ¿Existe una organización informal que se opone a la formal?

La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los gerentes utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal. En la tabla siguiente se muestran las conclusiones para los dos casos. Lo importante que hace destacar, estos resultados, es que las organizaciones son considerablemente grandes, y no es imposible no creer, que no tengan una organización informal.<sup>25</sup>

ORGANIZACIONES	1	2	3	4	5
<b>SI</b>					
Caso I					
Caso II			X		
<b>NORMALMENTE</b>					
Caso I					
Caso II					
<b>EN OCASIONES</b>					
Caso I				X	X
Caso II				X	X
<b>NO, TIENE LAS MISMAS METAS QUE LA FORMAL</b>					
Caso I	X	X	X		
Caso II	X	X			

La organización informal es un fenómeno que los directivos de la organización formal deben aceptar; cierta o no, la información fluye rápidamente a través de la organización informal. Por consiguiente, deben aprovechar este dispositivo para corregir la desinformación y proporcionar información que no se envía con eficacia, pero también no se debe recibir por este lado, ya que no es un modo apropiado a través del sistema formal.

#### **4.1.8 ANÁLISIS DE VARIABLES DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia en todo el bloque organizacional, pero la estructura de una organización es eficaz si permite que el personal contribuya con los objetivos de la empresa, además será eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos comunes, con un mínimo de consecuencias.

Cada compañía posee sus necesidades públicas, que cambian las expectativas, además la creación de un mejor ambiente social beneficia tanto a la sociedad como a la compañía, la primera tiene una ganancia en un ambiente comunitario y de oportunidades para el empleo y la segunda mejora en su fuerza de trabajo que consume sus productos y servicios.<sup>26</sup>

La empresa tiene un gran poder que se estima en su responsabilidad, la tarea principal de la compañía es maximizar las utilidades al centrarse estrictamente en las actividades económicas y la participación social puede reducir la eficiencia económica.

La ética en una corporación se relaciona con la verdad y la justicia, y tiene diversos aspectos, tales como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero.

La responsabilidad social de la empresa exige que las organizaciones estudien seriamente la repercusión de sus acciones sobre la sociedad. En forma similar la sensibilidad social consiste en relacionar las operaciones y políticas de la empresa con el ambiente social en forma tal que resulten beneficiosas para la compañía y la sociedad. La determinación de las relaciones apropiadas entre diversas organizaciones y sociedad no es una tarea fácil, por lo cual se pueden presentar argumentos tanto a favor como en contra de la participación de

las empresas. No obstante muchas organizaciones están realizando grandes esfuerzos para establecer un ambiente benéfico para las personas, las empresas y la sociedad.

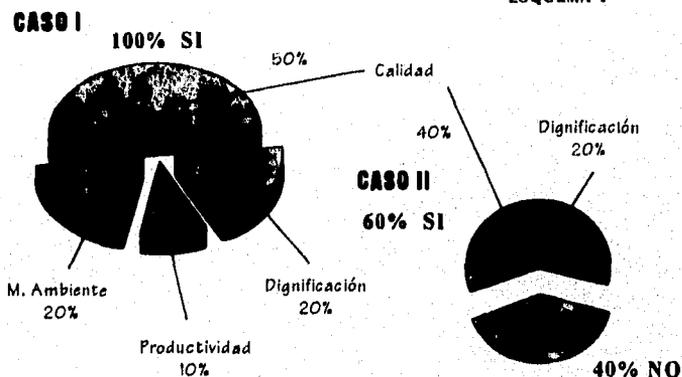
La ética se relaciona con lo bueno y lo malo con el deber y la obligación moral. Y actualmente, además debe considerarse el ambiente económico externo: capital, trabajo, políticas fiscales y tributarias del gobierno y las necesidades de los consumidores.

Con el propósito de comprobar que una persona esta adaptada a una organización y a todo lo que esta implica, se pregunto lo siguiente:

¿La compañía o la división donde labora posee un lema (s) específico (s)?

**¿LA COMPAÑÍA O LA DIVISIÓN DONDE LABORA  
POSEE UN LEMA (S) ESPECIFICO (S)?**

ESQUEMA 7



En todas las organizaciones o en los departamentos de las mismas donde se posee un lema, todas las personas, están convencidas con las mismas, ya que sinergizar, en un concepto o en una serie de ideas es un motivador, que no solamente lo pueden aplicar a su trabajo, si no también ayuda a mejorar la calidad de su vida.

## NOTAS DE PIE DE PAGINA

- 1 Adair, John . **Líderes, No jefes** . Colombia . Legis fondo editorial . 1990 . p. 6-7
- 2 Zerilli, Andrea . **Fundamentos de organización y dirección general** . Bilbao España, Ed. Deusto . 1981 . p. 305
- 3 Adair, John **Op. Cit.** p. 45
- 4 **Ibidem.**
- 5 Certo C. Samuel . **Administración moderna** . México . Nueva editorial Interamericana 2da. edición . 1984 . p 272
- 6 Maynard H. B. . **Manual de alta dirección** . España . Ed. Reverte . 1967 . p. 375-376
- 7 Zerilli, Andrea . **Op. Cit.** p. 338
- 8 Maynard H. B. . **Op. Cit.** p. 379
- 9 **Enciclopedia Psicología práctica** . México . Ediciones espacio y tiempo . 1992 . tomo 47
- 10 Albers H. Henry . **Principios de organización y administración "Teoría moderna de la administración"** . México . Ed. Limusa . 1968 . p. 626
- 11 Allen A. Louis . **La función directiva como profesión** . Madrid España . Ediciones del Castillo . 1967 . p. 261
- 12 D'Aprix Roger . **La Comunicación clave de la productividad** . México . Ed. Limusa . 1986 . 1ra. edición . 1986 . p. 52
- 13 D'Aprix Roger **Op. Cit.** p. 71
- 14 **Ibidem.**
- 15 Albers H. Henry **Op. Cit.** p. 69

- 16 Belasco A. James y Hampton R. David . **Administración Dinámica** . México . Ed. Limusa . 1ra edición . p 163
- 17 Certo C. Samuel **Op. Cit.** p. 98
- 18 Belasco A. James y Hampton R. David **Op. Cit.** p. 175
- 19 **Ibidem.**
- 20 Petit A. Thomas . **Fundamentos de coordinación administrativa** . México . Ed. Limusa . 1978 . p 486
- 21 Petit A. Thomas **Op. Cit.** p. 114
- 22 Heinz Wehrich . **Excelencia administrativa** . México . Ed. Limusa . 1ra edición 1987 . p. 139
- 23 Heinz Wehrich **Op. Cit.** p. 152
- 24 **Ibidem.**
- 25 Newman H. William, Summer G. Charles, Kirby Warren E. . **La dinámica administrativa** . Ed. Diana . México . 1978 p 224
- 26 Newman H. William, Summer G. Charles, Kirby Warren E. **Op. Cit.** p.227

## **CONCLUSIONES**

**S**e ha señalado en el transcurso de este trabajo, que la aspiración, es proponer un estereotipo de motivación, con ideas que se adopten en cualquier tipo de administración, ya sea, en una compañía cualquiera de la industria química o en una de servicios, con el objeto de mejorar y aumentar la productividad, así como la calidad de vida en los trabajadores.

Es importante señalar que para lograr los mejores objetivos y beneficios de este trabajo, fue necesario el análisis de mecanismos e instrumentos en algunas organizaciones, a través de una recopilación de información, como se muestra en los capítulos anteriores.

Si bien a lo largo del trabajo se pudo apreciar que la motivación es tan compleja e individualizada que no existe una única ideal, ya que no es un sencillo de causa y efecto.

En vez de puestos de alta especialización, paga por el contenido específico del puesto, supervisión estrecha, empleados asignados a tareas individuales, símbolos de nivel diferenciales, que refuerzan la jerarquía y la poca influencia del empleado, y aunque estos símbolos, en ocasiones son necesarios por la implicación de status, confianza y seguridad que proporcionan, algunas veces, resultan ser contraproducentes ya que se traducen como acciones discriminatorias.

Las innovaciones en los sistemas de trabajo, se tratan de proponer como:

Puestos, donde los objetivos y niveles de ingerencia y responsabilidad sean ampliamente definidos, ya que cuanto más clara sea la definición de cada puesto de trabajo y exista el requerimiento humano y se mejoren las técnicas para la evaluación y capacitación, será más alta la calidad en el desarrollo del trabajo.

Rotar a los empleados por varios puestos, con la finalidad de que a lo largo de su estancia en la compañía adquieran la experiencia y conocimiento de las diferentes áreas de trabajo y quizá en una contingencia, el grupo formado, asigne miembros para cubrir vacantes en forma flexible, adaptándose más rápido a los cambios originados.

Establecer la forma de pago por habilidades dominadas, cuando más cuidadosamente evalúen los directivos una estructura de recompensas, la observen desde un punto de vista situacional y la integren a todo su sistema de administración, más eficaz será un programa motivacional. Además en este estereotipo no se puede plantar una carpeta de compensaciones, por el motivo de que cada una de las remuneraciones estará en función de la capacidad económica de cada empresa, y de las necesidades de su gente, y no se puede ofrecer lo que no se puede dar.

Se pretende respetar la supervisión propia o por gente del mismo nivel, del mismo modo, la evaluación deberá ser realizada por iguales, porque cuanto mayor sea el compromiso de la compañía con el logro de una administración de calidad, se estimulará la

competencia libre entre todo el personal. Aunque las presiones sociales favorezcan intensamente la promoción interna, se deben resistir estas fuerzas cada vez que se obtengan candidatos del exterior, del mismo modo, la organización se ve obligada a evaluar rigurosamente a su personal y proporcionarle las oportunidades del desarrollo en la misma.

Los sistemas de capacitación y desarrollo están relacionados con las funciones administrativas, los propósitos de la empresa y las necesidades profesionales, así como el entorno cambiante y competitivo obliga a no dejar de capacitarse, lo que implica una reevaluación de enfoques y mejorar aptitudes y desempeño para alcanzar los resultados conjuntos, impulsando el desarrollo de la carrera en la organización, facilitando la medición de la eficacia de los esfuerzos incrementando el interés por aprender y crecer.

Los empleados se deben implicar como integrantes de un grupo y no como individuos aislados porque la actividad de un grupo es imposible sin la comunicación y por medio de esta se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común, inclusive compromete a que la gente trabaje con tesón y se desempeñarse bien, aprendiendo nuevas habilidades involucrándose en las toma de decisiones que afectan sus puestos, obteniendo un trato justo, asignando tareas enteras a grupos y destacar el igualitarismo, así como permitir una influencia y participación sustancial por parte de los empleados.

Generalmente los empleados tienen ingerencia en pocos asuntos pero se debe tratar de que posean una amplia participación, que puede conducir a decisiones de calidad y dedicación.

Los intereses para el trabajador incluyen: mayor influencia y más autonomía a cambio de aceptar más responsabilidad, más apoyo social de parte de los iguales a cambio de operar de modo más interdependiente, más oportunidad para el desarrollo y propia estima a cambio

de aceptar más inseguridad. En apariencia para la mayoría de los participantes consistiría en un buen trato.

Analizando otros factores, que se encuentran inmersos en la motivación del personal y son concernientes a:

♣ **Planeación**

Las metas se deben de plantear con gran participación del personal involucrado, y la toma de decisiones debe ser descentralizada.

♣ **Organización**

Tradicionalmente la autoridad esta rigurosamente definida y se pretende que este definida en términos generales y además descentralizada. Los talentos creativos están ampliamente distribuidos en todos los niveles de una organización de trabajo.

♣ **Integración**

En lo que respecta a la integración de personal se debe asegurar que los roles de la organización sean desarrollados por personal calificado y capaz de desempeñarlos y deseoso de hacerlo y capacitarlo en muchas áreas funcionales.

♣ **Dirección**

La comunicación debe fluir de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, horizontal y diagonalmente y los gerentes deberían de practicar el liderazgo participativo porque un líder quizá obtenga gran conocimiento y un mejor compromiso de las personas al hacerlas participantes en el mecanismo del desarrollo de la tarea.

♣ Control

Las personas ejercen mucho autocontrol, y deben hacer hincapié en analizar todos sus criterios y alternativas de procedimiento.

Las propuestas anteriores se basan en la suposición de que los empleados desean trabajar, que el talento creativo está altamente distribuido, y que la participación puede conducir a decisiones de calidad y dedicación, en consecuencia, los sistemas de trabajo se ven afectados por algunos valores que algunas compañías no poseen.

El interés asociado a un diseño de sistema de trabajo, enfrenta niveles de ambigüedad e incertidumbre, e implica experimentar la incomodidad asociada con los hábitos y habilidades cambiantes.

El proceso de cambio también requiere de la combinación correcta de habilidades y competencia, la educación suele representar un papel vital en adquisición de habilidades necesarias, en ocasiones, tienen que remplazarse a la gente para obtener las habilidades necesarias en los puestos clave de la organización. Además tener las habilidades necesarias, los líderes clave necesitan tanto los valores persistentes como el valor que debe fundamentar todo cambio de importancia.

El problema económico de México y las consecuencias que este ha ocasionado, es una variable que interviene como un factor de desmotivación, y se ha convertido en una amenaza para algunos de los trabajadores. Con las nuevas políticas implementadas para la creación de nuevas fuentes de trabajo se ha creado un ambiente de inseguridad, que no solucionan el problema actual de desempleo, orillando a soluciones ambiguas.

Por último, al revisar el panorama actual de la administración de recursos humanos, es sorprendente el constatar que existen muchas oportunidades para mejorar en forma significativa las condiciones existentes, el entorno político podría acelerarla o incluso

invertirla. sin embargo, a largo plazo quizá con esperanza para lograr una mejor conciliación de las necesidades de la organización con las de los individuos y de la sociedad en general.

Finalmente, cabe recordar que: "la motivación sale del deseo de superarse y está adentro de cada uno de nosotros".

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Adair, John . **Líderes, No jefes** . Colombia . Legis fondo editorial . 1990
- Alber, H. Antone . **Job enrichment for profit** . Nueva York . Mc Graw hill . 1992
- Albers H. Henry . **Principios de organización y administración "Teoría moderna de la administración"** . México . Ed. Limusa . 1968
- Allen A. Louis . **La función directiva como profesión** . Madrid España . Ediciones del Castillo . 1967
- Bass M. Bernard . **Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of theory and Research** Nueva York . E. The free press . 1981
- Beer M. y Spector B. . **Dirección de los recursos humanos: Técnicas de Harvard bussiness school** . México . Ed. Cecsá . 1990
- Béjar, Raúl . **El Mexicano, Aspectos socio culturales y psicosociales** . México . UNAM 1986
- Belasco A. James y Hampton R, David . **Administración Dinámica** . México . Ed. Limusa . 1ra edición
- Bethel, L. . **Organización y dirección industrial** . México . Ed. Fondo de cultura económica . 2da edición . 1950
- Certo C. Samuel . **Administración moderna** . México . Nueva editorial Interamericana . 2da edición . 1984
- Chiavenato, Idalberto . **Administración de recursos humanos** . México . Ed. Mc Graw Hill . 2da edición . 1988
- Chiavenato, Idalberto . **Introducción a la teoría general de la administración** . México . Ed. Mc Graw Hill . 2da edición . 1989

- Covey, R. Stephen . **Los 7 hábitos de la gente eficaz** . México . Ed. Paydos .  
1ra. edición . 1989
- D'Aprix Roger . **La Comunicación clave de la productividad** . México . Ed. Limusa .  
1986 . 1ra. edición . 1986
- Enciclopedia de Psicología práctica** . México . Ediciones espacio y tiempo . 1992 .  
tomo 47
- Fleishman, R. . **Estudios de psicología industrial y de personal** . México . Ed. Trillas  
. 2da edición . 1987
- Gibson, J., Ivancevich, J. Donelly, J. . **Organizaciones: Conducta, Estructura y proceso**  
México . Ed. Mc Graw Hill . 2da edición . 1990
- Haro, Leeb Luis . **Psicología aplicada a las relaciones humanas** . México . Ed. Porrúa  
. 1990
- Heinz Wehrich . **Excelencia administrativa** . México . Ed. Limusa . 1ra edición 1987
- Herzberg F. y Mausner Bernard . **The motivation to work** . Nueva York . Jonh Wiley e  
Hijos . 1959
- Kelly, Joe . **Relaciones humanas en la empresa** . Buenos Aires . Librería "EL ATENEO"  
2a edición . 1978
- Koontz, Harold y Heinz Wehrich . **Administración una perspectiva global** . México,  
Edit. Mc Graw Hill . 1994
- Lawler, E. Edward . **Pay and organization development** . Massachusets . Adisson  
Wesley . 1981

- Maslow, A. H. . **Motivation and personality** . Nueva York . Harper and Row . 1954
- Maslow, A. H. . **Toward a psychology of being** . Nueva York . Van Nostrand . 2da. edición . 1968
- Maynard H. B. . **Manual de alta dirección** . España . Ed. Reverte . 1967
- Mc Gregor, Douglas . **El aspecto humano de las empresas** . México . Ed. Diana . 1ra. edición . 1969
- Mc Clelland, C. David . **Como se motiva el éxito económico** . México . Ed. Trillas . 1ra. Edición
- Meyers, A. Charles . **Administración de personal** . México Ed. Ccesa . 4ta edición . 1989
- Mintzberg, H. . **Mintzberg y la dirección** . Madrid . Ed. Díaz de Santos S.A. 1989
- Newman H. William, Sumner G. Charles, Kirby Warren E. . **La dinámica administrativa** Ed. Diana . México . 1978
- Nueva Enciclopedia Sopena** . Editorial Ramón Sopena, S. A., Barcelona 1981
- Ouchi, William . **Teoría Z: Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés** . México . Ed. Addison Wesley Iberoamericana . 1981
- Paz, Octavio . **El laberinto de la soledad** . México . Colección vida y pensamiento de México . Ed. Fondo de cultura económica . 2da. edición . 1959
- Petit A. Thomas . **Fundamentos de coordinación administrativa** . México . Ed. Limusa . 1978

- Porter, L. W. y Lawler, E. E. . **Managerial attitudes and performance** . Nueva York .  
Adisson Wesley . 1968
- Ramos, Samuel . **El perfil del hombre y la cultura en México** . Buenos Aires - México  
Colección austral n. 1080 . Ed. Espasa Calpe . 4ta edición . 1972
- Reyes, Alfonso . **La X en la frente** . Colección México y lo mexicano México . Ed.  
Porrua y Obregón . 5ta. edición . 1985
- Reyes, Ponce A . **Administración moderna** . México . Ed. Limusa . 1992
- Vroom H. Victor y Deci L. Edward . **Motivación y alta dirección** . México .  
Edit. Trillas . 2a edición . 1972
- Walter, B. William y Keith, J. David . **Dirección de personal y recursos humanos** .  
México . 1ra edición . 1987
- Zerilli, Andrea . **Fundamentos de organización y dirección general** . Bilbao España,  
Ed. Deusto . 1981
- Zimbardo, G. Philip . **Psicología y vida** . México, Edit. Trillas . 1986 . 10a edición

## **HEMEROGRAFÍA**

García, R. Alfonso . **Sociogénesis del mexicano** . México . Filosofía y letras .

Revista de la facultad de filosofía y letras . tomo 23 N.45 . 1952

García, R. Alfonso . **Sociogénesis del mexicano** . México . Filosofía y letras .

Revista de la facultad de filosofía y letras . tomo 23 N.46 . 1952

"500 las empresas mas importantes en México", México . Expansión . Agosto 1994

"500 las empresas mas importantes en México", México . Expansión . Agosto 1995

## **ANEXOS**

**OBJETO:**

Por medio de esta encuesta se pretende analizar los principales factores motivacionales en las compañías más importantes de México, por lo que solicito se me autorice a publicar los datos obtenidos dentro de este cuestionario en el trabajo de tesis que se desarrolla.

Agradeciendo de antemano su atención en la participación y colaboración de este trabajo, queda de UD.

RIGOBERTO ALCÁNTARA DOMÍNGUEZ

**INSTRUCCIONES:**

- Favor de marcar con una **X** los cuadros marcados en las preguntas.
- En algunas preguntas se podrán marcar más de un cuadro.
- Al final del cuestionario, existe una hoja para complementar algunas respuestas, en caso de no alcanzar el espacio marcado en la pregunta.

## CUESTIONARIO I

Nombre de la compañía:	
Domicilio:	
Nombre la persona entrevistada:	
Cargo:	Antigüedad en el cargo:
Antigüedad en la compañía:	
Otros puestos ocupados anteriores al actual:	

1 ¿Cuántos empleados laboran en la organización?

---

2 ¿Conoce su distribución en la organización?

Administrativos de	Alta dirección:	Nivel medio:
Operativos:	Técnicos:	Otros:

3 ¿Su puesto en la organización se encuentra bien identificado en el organigrama de la compañía?

Sí  No

4 ¿La compañía o la división donde labora posee un lema (s) específico (s)?, como por ejemplo "Hagamos las cosas con calidad" o "El cliente es primero", etc.

Sí  No

¿Cuál (es)?

---

---

---

5 ¿Ud. está de acuerdo con esas palabras?

Sí  No

Sí o No ¿Porqué?

---

---

---

6 ¿Cree que el lema de la organización, mejora la calidad en su trabajo?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

---

---

---

7 ¿Cuántas gentes conforman su staff de apoyo? \_\_\_\_\_

8 ¿Cuánta seguridad y confianza se muestra en los empleados?

- Prácticamente ninguna
- Poca
- Una cantidad substancial
- Mucha

9 ¿Qué tan libre se siente para hablar con los superiores sobre el trabajo?

- No muy libres
- Con alguna libertad
- Bastante libres
- Muy libres

10 ¿En qué ocasiones ha tenido la oportunidad de expresar su libertad con sus superiores?

- Comidas de placer
- En reuniones de dirección
- En fiestas
- Otras como: \_\_\_\_\_

11 ¿Con qué frecuencia se solicitan las ideas de los empleados y se utilizan en forma constructiva?

- Nunca
- Pocas veces
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Con mucha frecuencia

12 ¿Las ideas que en ocasiones han aportado, han mejorado la situación en la forma de proceder en el trabajo?

Si  No

Si o No ¿Porqué y en qué forma?

---

---

---

---

13 ¿Poseen compensaciones como?

- Servicio médico Particular
- Servicio médico Gubernamental (IMSS)
- Pago de medicinas
- Vales de gasolina
- Vales de despensa
- Otro tipo de vales No  Si  De qué tipo: \_\_\_\_\_
- Bonos de gratificación por desempeño
- Bonos de fin de año
- Reparto de utilidades
- Tarjetas de crédito empresariales
- Vacaciones
- Días no laborables
- Viáticos al salir de comisión
- Servicio de comedor
- Bono por horas extras
- Automóvil
- Casa habitación
- Otros: \_\_\_\_\_

14 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

Si  No

¿Cuántos?: \_\_\_\_\_

Que tan frecuentes son: \_\_\_\_\_

De qué tipo:

- Idiomas  Maestría  Computación  De desarrollo en su área de trabajo
- Cursos de actualización en su carrera

Otros: \_\_\_\_\_

¿Son impartidos dentro de las instalaciones de la empresa? Si  No

15 ¿La organización posee un medio informativo interno?

Si  No

De qué tipo:

- Revista  trípticos  Mural

Otros: \_\_\_\_\_

16 ¿En el medio informativo se dan algunos reconocimientos?

Si  No

De qué tipo:

- Reconocimientos al desempeño  Felicidades de cumpleaños
- Información Gral.

Otros: \_\_\_\_\_

17 ¿Cuánto trabajo en equipo se realiza?

- Muy poco
- Relativamente poco
- Una cantidad moderada
- Mucho
- Nada

18 ¿Poseen todos las herramientas para desarrollar su trabajo?

Si  No

19 ¿Los reconocimientos del desempeño de Ud. o de su grupo de trabajo como los preferiría?

- Bono de gratificación
- Días no laborables
- Reconocimiento publico adentro de la compañía
- Otros: \_\_\_\_\_

20 ¿Qué tan bien conocen los jefes los problemas a los que se enfrentan los empleados?

- No muy bien
- Ligeramente
- Bastante mente bien
- Muy bien

21 ¿Los jefes ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?

- Nunca
- Siempre
- Algunas veces

22 ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo?

- Casi nunca
- Ocasionalmente se les consulta
- Generalmente se les consulta
- Completamente involucrados

23 ¿Cómo se establecen las metas de su grupo de trabajo?

- Se dictan ordenes directas de jefe
  - Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios
  - Mediante la acción del grupo de trabajo
  - Otras: \_\_\_\_\_
-

23 ¿Cuánto trabajo cooperativo en equipo se realiza?

- Muy poco
- Relativamente poco
- Una cantidad moderada
- Mucho

24 ¿Poseen todos los recursos necesarios para desarrollar su actividad?

Si  No

25 ¿Los reconocimientos del desempeño de Ud. o de su grupo de trabajo como los preferiría?

- Bono de gratificación
- Días no laborables
- Reconocimiento público adentro y fuera de la organización.
- Otros: \_\_\_\_\_

26 ¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?

- Descendente
- Sobre todo descendente
- Descendente y ascendente
- Descendente, ascendente y lateral

27 ¿Cómo se acepta la comunicación descendente?

- Con suspicacia
- Posiblemente con suspicacia
- Con cautela
- Con mente abierta

28 ¿Qué tan precisa es la comunicación ascendente?

- Usualmente inexacta
- Con frecuencia inexacta
- Con frecuencia exacta
- Casi siempre exacta

29 ¿Qué tan bien conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan los empleados?

- No muy bien
- Ligeramente
- Bastante mente bien
- Muy bien

30 ¿Los superiores ayudan a la resolución de problemas que se les presentan en su trabajo?

- Nunca
- Siempre
- Algunas veces

31 ¿Cree que quepa la posibilidad de aumentar las relaciones entre su equipo de trabajo y Ud.?

Si  No

¿De qué forma?

---

---

---

---

32 ¿En qué nivel se toman las decisiones?

- En su mayor parte en la alta dirección
- Las políticas en la alta dirección, con alguna delegación
- Las políticas amplias en la alta dirección con mayor delegación
- En todos los niveles, pero no bien integrados

33 ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo?

- Casi nunca
- Ocasionalmente se les consulta
- Generalmente se les consulta
- Completamente involucrados

34 ¿Contribuye el proceso de decisiones en la motivación ?

- No mucho
- Relativamente poco
- Contribuye algo
- Contribuye substancialmente

35 ¿Cómo se establecen las metas organizacionales?

- Se dictan ordenes directas
- Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios
- Después de analizarlas, mediante ordenes
- Mediante la acción del grupo de trabajo

36 ¿Qué tan concentradas están las funciones de revisión y control?

- Mucho en la alta dirección
- Bastante en la alta dirección
- Delegación moderada en niveles inferiores
- Muy compartida

37 ¿Existe una organización informal que se opone a la formal?

- Si
- Normalmente
- En ocasiones
- No tiene las mismas metas que la formal



## CUESTIONARIO II

Nombre de la compañía:	
Domicilio:	
Nombre la persona entrevistada:	
Cargo:	Antigüedad en el cargo:
Antigüedad en la compañía:	

1 ¿Sabe cuánta gente labora en su departamento?

\_\_\_\_\_

2 ¿Conoce más o menos su que distribución tienen en su departamento?

Operativos:	Técnicos:	Otros:
-------------	-----------	--------

3 ¿La compañía o la división donde labora posee un lema (s) específico (s)?, como por ejemplo "Hagamos las cosas bien" o "Tu equipo de seguridad evita accidentes", etc.

Si  No

4 ¿Cuál (es)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5 ¿Ud. está de acuerdo con esas palabras?

Si  No

Si o No ¿Porqué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6 ¿Qué tan libre se siente para hablar con su jefe sobre el trabajo?

- No muy libres  
 Con alguna libertad  
 Bastante libres  
 Muy libres

7 ¿En qué ocasiones ha tenido la oportunidad de expresar lo que piensa de su trabajo con sus jefes?

- Reuniones de fin de año.
- En juntas de trabajo
- Otras como: \_\_\_\_\_

8 ¿Qué tan seguido se solicitan sus ideas y la de sus compañeros para mejorar su trabajo?

- Nunca
- Pocas veces
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Con mucha frecuencia

9 ¿En qué forma han ayudado las ideas que en ocasiones han aportado, para mejorar su trabajo?

---

---

---

---

10 ¿Poseen algunas compensaciones?

- Servicio médico Particular
- Servicio médico Gubernamental (IMSS)
- Pago de medicinas
- Vales de despensa
- Bonos de gratificación por desempeño
- Aguinaldo de fin de año
- Reparto de utilidades
- Vacaciones
- Días no laborables
- Servicio de comedor
- Bono por horas extras
- Automóvil
- Casa habitación
- Otros: \_\_\_\_\_

11 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

Si  No

¿Cuántos?: \_\_\_\_\_

Qué tan frecuentes son: \_\_\_\_\_

De qué tipo:

- Computación  De desarrollo en su área de trabajo
- Cursos de actualización en el manejo de su equipo de trabajo

Otros: \_\_\_\_\_  
¿Son impartidos dentro de las instalaciones de la empresa? Si  No

12 ¿La organización posee un medio informativo interno?

Si  No

De qué tipo:

Revista  Folleto  Mural

Otros: \_\_\_\_\_

13 ¿En el medio informativo se dan algunos reconocimientos?

Si  No

De qué tipo:

Reconocimientos al desempeño de trabajo  Felicidades de cumpleaños

Información Gral.

Otros: \_\_\_\_\_

14 ¿Siente que con la situación económica actual existe el temor de perder el empleo o esto utiliza como una amenaza?

Si  No

¿Porqué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15 ¿La empresa ha recortado personal recientemente?

Si  No

¿Conoce la cantidad de gente despedida?

Si  No  Si ¿cuántas? \_\_\_\_\_

¿Sabe en que área (s)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16 ¿Se siente satisfecho con su trabajo realizado hasta hoy en la compañía?

Si  No

¿Porqué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17 ¿Se hace uso predominante de 1)temor, 2) amenazas, 3)castigo, 4)recompensas, 5)participación?

- 1,2,3 ocasionalmente 4
- 4 algunas veces 3
- 4 algunas veces 3 y 5
- 5,4 con base en las metas fijadas por el grupo

18 ¿Siente que con la situación económica actual existe el temor de perder el empleo o esto utiliza como una amenaza?

si  no

¿Porqué?

---

---

---

19 ¿La empresa ha recortado personal recientemente?

Si  No

¿Conoce la cantidad de gente despedida?

Si  No  Si ¿Cuantas? \_\_\_\_\_

¿Sabe en que área (s)? \_\_\_\_\_

20 ¿Sabe si la compañía ha contratado personal nuevo?

Si  No

¿Cuánto? \_\_\_\_\_

21 ¿Dónde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la organización?

- En su mayor parte en la dirección
- En la alta y media dirección
- Casi a nivel general
- En todos los niveles

22 ¿Se siente satisfecho con su trabajo realizado hasta hoy en la organización?

Si  No

¿Porqué?

---

---

---

---

