

177
2e).



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

"LA MOTIVACION COMO UN RECURSO
ORGANIZACIONAL CLAVE EN LAS INDUSTRIAS
DEL SECTOR QUIMICO"

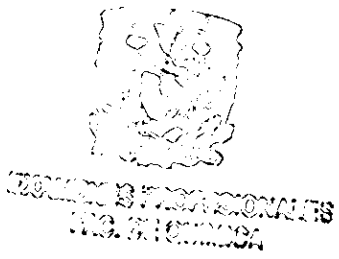
262566

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERA QUIMICA
P R E S E N T A :
MARTHA MARCELA VELEZ TINOCO



MEXICO, D. F.



1998



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.

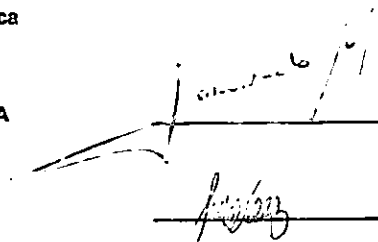
Jurado Asignado:

| | |
|---------------|-------------------------------------|
| Presidente | Prof. JOHNSON BUNDY ROBERT |
| Vocal | Prof. CORONADO MENDOZA LEON C. |
| Secretario | Prof. IÑIGUEZ HERNANDEZ ALEJANDRO |
| 1er. Suplente | Prof. BAZ IBARRA MA. EUGENIA |
| 2do. Suplente | Prof. BARRAGAN AROCHE JOSE FERNANDO |

Sitio donde se desarrollo el tema: Facultad de Química

Asesor: I.Q. LEON CARLOS CORONADO MENDOZA

Sustentante: MARTHA MARCELA VÉLEZ TINOCO

Handwritten signatures and lines. The top signature is written over a horizontal line and includes the number '6'. The bottom signature is written over another horizontal line.

A la Facultad de Química y a la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de ser parte de su comunidad, de vivir y aprender de ella y, enseñarme, con todo lo que ello implica, el orgullo de saberse universitaria.

Al I.Q. León Coronado por haberme guiado en esta tesis y por darme la libertad de basarla en mis ideas e inquietudes.

Al Dr. Tomás Viveros por haber comprendido mis razones y por todo lo que aprendí en el tiempo en el que fue mi asesor.

Al Lic. Javier Quinzaños Montes, Director General de *Capacitación y Consultoría del Centro, S.C.*, por su amabilidad, tiempo y colaboración para con este trabajo, que fueron fundamentales y que me dieron una visión de la realidad en la que se vive.

De la misma forma a *SERPAC CONSULTORIA* por sus atenciones.

A mis padres y abuelos por enseñarme a conocer y reconocer lo que soy; por permitirme decidir y afrontar la realidad; por apoyarme, aún cuando sus temores los hicieran dudar y, sin embargo, dejaron que aprendiera de mis aciertos y aún más de mis errores.

Por enseñarme que la cercanía o lejanía físicas no son más que hechos circunstanciales y que el sentir y actuar son los que dan la pauta de lo que amar significa.

Y sobre todo por aguantar tanto y tanto por mí y junto a mí.

A Laura, José Luis, Jandy, David y Diego por haberme permitido entrar en su hogar y en sus vidas; por acompañarme en todo momento y por haberme incluido dentro de su núcleo. Todo cuanto han compartido conmigo y todo cuanto han hecho por mí los hace ser lo que son: MI FAMILIA.

A los amiguitos, Héctor, Juanita y Grace por permitirme re-conocerlos y saber lo maravilloso que es contar con ellos, por hacerme sentir como en casa y por ser, antes que cualquier otra cosa, mis amigos.

Mickey, hermano, ahora no lo leerás, pero quiero que sepas lo feliz que me hizo tu llegada y tu presencia y, que en mis pensamientos estás presente. Me has enseñado a recuperar la confianza por todo cuanto nos rodea y por vivir. Te quiero mucho hermano.

Gustavo, por querer a mi mamá y por acompañarla en su vida. También por ayudarme tanto y tener que aguantar mis modos. Gracias

Lucero, por ser, cobretodo, la compañera de mi papá y por quererlo; por haberme dada un hermano tan lindo y por ser mi amiga.

Patty, Graciela y Gaby por hacerme sentir más que como prima y sobrina, como hermana, hija y amiga y por significar lo mismo para mí.

A mis amigas de toda la vida: Aida, Gaby, Belén, Gilda, Selene, Amaranta, Karen, Patty, Silvia y Miriam por escucharme y apoyarme; también por ser como son, enseñándome, con su ejemplo, a disfrutar de todos los aspectos y etapas de la vida.

A Arturo, Casandra, Marcela y Marco por permitirme conocerlos y descubrir los grandes seres humanos que hay en ellos. Porque, viviendo casi juntos, no pude sino quererlos, admirarlos y saber lo afortunado que es un ser humano por tener amigos. Gracias por todo.

A mis compañeros de la Facultad por todo cuanto compartimos y vivimos juntos.

"No te di, Adán, ni un puesto determinado, ni un aspecto propio, ni función alguna que te fuese peculiar, con el fin de que aquel puesto, aquel aspecto, aquella función por los que te decidieras, los obtengas y conserves según tu deseo y designio. La naturaleza limitada de los otros se haya determinada por las leyes que yo he dictado. La tuya, tu mismo la determinarás sin estar limitada por barrera ninguna, por tu propia voluntad, en cuyas manos te he confiado. Te puse en el centro del mundo. No te hice ni celestial ni terrenal, ni mortal ni inmortal, con el fin de que – casi libre y soberano artífice de ti mismo – te plasmaras y te esculpieras en la forma en la que te hubieses elegido. Podrás degenerar hacia las cosas inferiores que son los brutos; podrás – de acuerdo a la decisión de tu voluntad – regenerarte hacia las cosas superiores que son divinas..."

Pico Della Mirandola, Oratio de Hominis Dignitate

ÍNDICE

| | Páginas Generales | Páginas por Sección |
|---|----------------------|------------------------|
| OBJETIVO | 1 | O-1 |
| INTRODUCCIÓN | 3 | IN-1 |
| CAPÍTULO I: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | 6 | |
| CAPÍTULO II: MOTIVACIÓN EN LA CONDUCTA DE LAS ORGANIZACIONES | 16 | I-1 |
| Jerarquía de necesidades de Maslow | 23 | II-8 |
| Modelo de 2 factores de Herzberg | 26 | II-11 |
| El modelo de E-R-G de Alderfer | 28 | II-13 |
| CAPÍTULO III: EL CONFLICTO | 29 | III-1 |
| Generalidades | 30 | III-2 |
| El Efecto Bernstein | 37 | III-9 |
| CAPÍTULO IV: FORMAS DE MODIFICACION DEL COMPORTAMIENTO | 39 | IV-1 |
| Ley de Efecto | 40 | IV-2 |
| Fijación de Metas | 47 | IV-9 |
| Programa de Incentivos | 48 | IV-10 |
| Círculo de Motivación | 54 | IV-16 |
| CAPÍTULO V: SISTEMA HOMBRE-SITUACIÓN-MÁQUINA | 58 | V-1 |
| Asignación de funciones entre hombres y máquinas | 60 | V-3 |
| Ergonomía en México | 65 | V-8 |
| CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS | 68 | VI-1 |
| Estudio de satisfacción del empleo | 73 | VI-6 |
| Diseño de la encuesta | 76 | VI-9 |
| CAPÍTULO VII: LA CULTURA MEXICANA | 82 | VII-1 |
| Valores laborales de los mexicanos | 87 | VII-6 |
| CAPÍTULO VIII: DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 89 | VIII-1 |
| Desarrollo organizacional en México | 91 | VIII-3 |

| | | |
|--|-----|--------|
| Principio Administrativo de Deming | 93 | VIII-5 |
| Calidad Total como alternativa para la empresa Mexicana | 95 | VIII-7 |
| CAPÍTULO IX: PRODUCTIVIDAD | 98 | IX-1 |
| Factores que afectan la productividad | 102 | IX-5 |
| Factores que restringen el incremento de la productividad | 104 | IX-7 |
| Medición de la productividad | 113 | IX-16 |
| CAPÍTULO X: CONCLUSIONES | 117 | X-1 |
| ANEXO I: CASO ESPECIAL: MOTIVACIÓN EN UNA EMPRESA CANADIENSE DE CONTEXTO BICULTURAL | 127 | AI-1 |
| ANEXO II: Usted, si usted ¿Porqué trabaja? | 135 | AII-1 |
| ANEXO III: ENCUESTA | 142 | AIII-1 |
| ANEXO IV | 147 | AIV-1 |
| ANEXO V | 150 | AV-1 |
| BIBLIOGRAFIA | 156 | B-1 |

OBJECTIVO

OBJETIVO

Esta tesis fue diseñada como una búsqueda dentro del ámbito en las Relaciones Humanas para el logro de un cambio en la organización y buscando, el crecimiento de la misma.

Toma como recurso principal a la Motivación y la forma en cómo puede influir dentro de los ámbitos laboral y organizacional.

Pretende que el lector rescate la conciencia de que el ser humano es lo más importante a considerar dentro de cualquier organización, sin distingo de: nivel jerárquico, cultural y sexo; cualquiera que sea la unidad empresarial.

Se presenta una referencia de la situación en México tratando de dilucidar si la motivación es considerada y aplicada dentro de la generalidad de las empresas y, aún más, cómo y por quien se maneja.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis surge como una necesidad personal de fundir el aspecto técnico y el aspecto humano dentro de la Ingeniería Química y sus ramas, los cuáles forman una parte fundamental de mi propia personalidad y que no podrían estar uno sin el otro para describir lo que en realidad busco dentro del ámbito profesional.

A lo largo de este trabajo se hace un recorrido sobre los que fueron considerados los aspectos mas importantes dentro del ámbito de la Relaciones Humanas aplicadas a las organizaciones, dentro de las que el interés principal radica en su aplicación directa a las Industrias integrantes del sector químico. De esta forma se analizan aspectos como el Comportamiento Organizacional, la Productividad y el Desarrollo Organizacional entremezclados con la Motivación y el Conflicto, en los que el factor humano es innegable y su relación con la Cultura Mexicana, de particular importancia.

También hubo la oportunidad de visitar a dos empresas dedicadas a la Capacitación y realmente la experiencia fue muy enriquecedora ya que su visión y su experiencia me ayudaron a afinar mi criterio sobre dichos temas.

Por la misma razón, puedo afirmar con conocimiento de causa, que las relaciones humanas y, la motivación como caso específico, son los factores que deben de ser mayormente considerados dentro de la industria. Y también pude caer en cuenta de lo amplio y complejo que puede llegar a ser; tan complejo y tan variable como el número de individuos y de posibles relaciones que se puedan establecer entre ellos.

Sin embargo, esto en lugar de limitar, debe ser una aliciente para seguir trabajando en ello y tratando de lograr, en cada momento, que las condiciones de los individuos, grupos, organizaciones e industrias vayan en ascenso y en busca de su desarrollo y crecimiento, logrando así servir en la forma más adecuada, a nuestra sociedad.

CAPITULO I

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son sistemas sociales, por lo que el progreso de la sociedad se basa en organizaciones eficientes.

No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos entonces se puede trabajar con ellas en forma eficaz.

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Por eso en donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Los elementos clave son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior.

Personas:

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

Estructura:

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se relaciona principalmente con el poder y los deberes. Estas relaciones crean problemas complejos de colaboración, negociación y toma de decisiones.

Tecnología:

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. El beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas.

Medio:

Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo, formando parte de un sistema mayor que comprende otros elementos, los cuáles se influyen entre sí e integran un sistema complejo. Por tal motivo es

necesario el tomar en cuenta el medio para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.



El comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones.

- | |
|---|
| <p>Naturaleza de las personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferencias individuales • Una persona total • Conducta motivada (incentivos) • Valor de la persona <p>Naturaleza de las organizaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas sociales • Interés mutuo <p>Resultados Comportamiento integral en la organización</p> |
|---|

Naturaleza de las personas.

Diferencias individuales. Las personas tienen mucho en común pero cada una es distinta de todas las demás. Las diferencias individuales exigen que el tratamiento con justicia y respeto con los empleados sean individuales y no en forma estadística. La creencia de que cada persona es diferente de los demás se conoce con el nombre de la "Ley de diferencias individuales".

La persona como un todo. Hay rasgos humanos que se pueden estudiar aisladamente pero hay que considerar que forman parte de un sistema, esto es, de una persona total. Las personas actúan como seres humanos totales.

Cómo el empleo es parte importante para la estructura mental de una persona, las decisiones que se tomen en él por parte de los superiores deben considerar por el efecto que cause a éstos. Si hay la posibilidad de mejorar a las personas en forma integral, entonces la sociedad será la que saldrá más beneficiada.

Conducta motivada. La mayor motivación viene de lo que desea cada persona. De tal forma que la gerencia puede realizar ciertas acciones que aumentarán la satisfacción de sus necesidades o aquellas que pueden afectar o amenazar sus intereses.

Podemos decir que la motivación organizacional pone en marcha la potencia que la mantiene en actividad.

Valor de la persona. Hay que estar conscientes de que las personas no son factores de la producción, sino que tienen un valor y un orden mucho más elevado que ni siquiera puede ser comparado. Se refiere a que hay que tratar a las personas con dignidad y respeto. Por tanto, las decisiones que afecten los aspectos humanos no deben ignorar los valores individuales.

Naturaleza de las organizaciones

Como ya se había mencionado, las organizaciones son sistemas sociales y están constituidas con base en un interés mutuo.

Sistemas sociales. Hay dos tipos de sistemas sociales que coexisten dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial) y el otro es el sistema social informal.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte.

Interés mutuo. Éste se expresa en la siguiente proposición: "Las organizaciones necesitan a las personas y éstas también necesitan a las organizaciones". Como consecuencia, todos se sienten alentados a enfrentar los problemas de la organización en lugar de enfrentarse unos con otros.

Comportamiento organizacional holístico

El comportamiento organizacional holístico interpreta las relaciones gente-organización en términos de la persona como un todo, el grupo como un todo y el sistema social como un todo. Adopta una perspectiva global de la gente en el trabajo para comprender el mayor número posible de factores que influyen su comportamiento. El análisis se efectúa en términos de la situación total que la afecta y no en forma aislada.

El comportamiento organizacional intenta integrar los cuatro elementos de personas, estructura, tecnología y ambiente.

Tomándolo como apoyo a los recursos humanos se hace énfasis en el desarrollo. Se ocupa del crecimiento y el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, porque las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades. Se supone que al aumentar las capacidades y

oportunidades para los empleados, se logrará mejorar la efectividad operacional.

El enfoque de contingencia del comportamiento organizacional significa que distintos ambientes requieren diferentes comportamientos, para lograr su eficiencia. La fuerza del enfoque de contingencia es que alienta el análisis de cada situación antes de emprender una acción. También se conoce como enfoque situacional o casuístico.

Uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones es la productividad. Se define productividad como la relación que existe entre la producción total (output) y los recursos, como tiempo, dinero y esfuerzo, (input) utilizados para lograrla. Se dice que la productividad mejora cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o cuando se obtiene una mayor producción con menor cantidad de recursos. La productividad es la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea con un menor desperdicio y una mejor conservación de los recursos.

Las decisiones en el área de comportamiento organizacional implican factores humanos, sociales, tecnológicos y económicos, por lo que la productividad es una parte integral de las mismas.

Las siguientes ecuaciones muestran el rol del comportamiento organizacional en los sistemas de trabajo.

1. Conocimiento x habilidad = destreza
2. Actitud x situación = motivación
3. Habilidad x motivación = desempeño humano potencial
4. Desempeño humano x recursos = productividad organizacional

El conocimiento y la habilidad en su aplicación constituye el rasgo humano denominado "destreza".

La motivación nace de las actitudes de un individuo que reacciona en una situación específica.

La finalidad del comportamiento organizacional está representada por la segunda ecuación.

La importancia del comportamiento organizacional está indicada en la tercera ecuación.

Cuando el comportamiento organizacional se aplica con un enfoque de sistemas, da origen a un "triple sistema de premios" (recompensas) en el cual se cumplen los objetivos humanos, organizacionales y sociales. El individuo se

siente más satisfecho en su trabajo cuando hay cooperación y trabajo de equipo. Entonces está aprendiendo, creciendo y haciendo su aportación. Y la empresa también tiene más éxito porque funciona de forma más eficiente. Es una situación en que el individuo, la empresa y la sociedad se ven beneficiados, sin que haya necesariamente perdedores.

Algunas veces se originan efectos negativos de una acción, por lo cual no es necesario efectuar un análisis de costo - beneficio para determinar si una acción producirá un efecto neto positivo o negativo.

CAPITULO II

MOTIVACION EN LA CONDUCTA DENTRO LAS ORGANIZACIONES

El concepto de necesidades ha sido de gran utilidad para ayudar a la comprensión de la motivación humana. Casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado. De esta forma, la tarea de los superiores es identificar los impulsos y necesidades de los empleados, y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo. Por tanto, es importante entender cuáles son las necesidades del empleado.

Definamos la motivación laboral como los motivos e incentivos que desencadenan, mantienen y encaminan el comportamiento hacia el logro de las metas personales y organizacionales.

Esto nos lleva a considerar tres aspectos que han caracterizado el proceso de motivación: necesidad (motivo), objetivo (meta) y necesidad satisfecha (incentivo).

David C. McClelland de la Universidad de Harvard desarrolló un esquema de clasificación que destaca cuatro de los impulsos más dominantes y subrayó su importancia para la motivación.

Motivación para el logro

La motivación para el logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Motivación por afiliación

La motivación por afiliación es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Las personas con motivo de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actividades favorables y su cooperación. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

Motivación por competencia

La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician de sus experiencias.

De hecho, su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan grande que tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

Motivación por poder

La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Esto es, desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen este poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización.

Otra clasificación similar de las necesidades que motivan a los empleados es la siguiente:

NECESIDAD DE REALIZACIÓN

- Hacerlo mejor que los competidores
- Alcanzar o rebasar una meta difícil
- Hacer una contribución única
- Resolver un problema complejo
- Desempeñar una asignación difícil exitosamente
- Desarrollar una mejor manera o proceso

NECESIDAD DE AFILIACIÓN

- Gustar a mucha gente
- Ser aceptado como parte de un grupo o equipo
- Participación en actividades sociales agradables
- Trabajar con personas amistosas y cooperativas
- Mantener relaciones armoniosas
- Evitar conflictos interpersonales

NECESIDAD DE ESTIMACIÓN

- Ser respetado por personas cuya opinión se considera valiosa
- Recibir elogios de compañeros y superiores
- Recibir el reconocimiento formal por sus contribuciones
- Tener alto status y visibilidad en una organización o comunidad
- Hacer acopio de símbolos de status apropiados
- Ser tratado como una celebridad

NECESIDAD DE INDEPENDENCIA

- Asumir la responsabilidad por la vida propia y el cómo conducirla
- Estar fuera de control de figuras autoritarias
- Reducir la dependencia de otros respecto a recursos y respaldo
- Trabajar libre de una supervisión estrecha o de restricciones elaboradas
- Ser su propio jefe

NECESIDAD DE PODER

- Influir sobre las personas para cambiar sus actividades o conductas
- Derrotar a un oponente o enemigo
- Estar en posición de autoridad respecto a otros
- Obtener control sobre la información y recursos
- Controlar a personas y actividades

NECESIDAD DE SEGURIDAD

- Tener un empleo seguro
- Disponer de protección contra enfermedades e incapacidad
- Evitar condiciones de trabajo peligrosas
- Estar protegido respecto a daño físico que puede ser causado por otros
- Estar protegido contra pérdida de ingresos y el desastre económico
- Evitar tareas o decisiones que impliquen un riesgo de fracaso y la culpa consiguiente

Tienden a ocurrir algunas combinaciones de necesidades. Por eso, para entender la motivación de una persona, es necesario considerar el marco total de necesidades en relación con la situación de dicha persona.

La capacidad de satisfacer estas necesidades y el grado en el cual sea posible la gratificación depende de otros factores como las oportunidades disponibles y las habilidades de una persona.

Una organización no puede mejorar la motivación de los empleados para trabajar o aumentar la satisfacción en el empleo hasta que descubre qué necesidades son importantes para el empleado. De esta forma, puede tratar a los subordinados de manera diferente de acuerdo con la necesidad o impulso motivacional más fuerte en cada uno de ellos.

Los programas motivacionales en una organización deben tener la suficiente flexibilidad para acomodar las diferencias individuales en las necesidades y los posibles cambios en las prioridades del empleado a través del tiempo.

Pero una de las maneras más sencillas de clasificar las necesidades es:

1. Necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias
2. Necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias

Las necesidades físicas comprenden el alimento, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente confortable. Aunque dichas necesidades también están condicionadas por la práctica social.

Las necesidades secundarias son más intangibles debido a que representan necesidades de la mente y el espíritu más que del organismo. Algunos ejemplos son la rivalidad, la autoestima, la sensación de deber, la autoafirmación, el altruismo, la pertenencia a grupos y el recibir afecto.

Cabe mencionar, que la planeación gerencial debe considerar el efecto de cualquier acción propuesta sobre las necesidades secundarias de los empleados.

Las necesidades cambian también de acuerdo con el tiempo y las circunstancias. Las necesidades de todos tipos e intensidades influyen entre sí por lo que la motivación de un trabajador en cualquier momento dado es una combinación de muchas fuerzas diferentes. Además, algunas necesidades están tan ocultas que los jefes no pueden reconocerlas. Este hecho por sí solo hace que la motivación sea difícil.

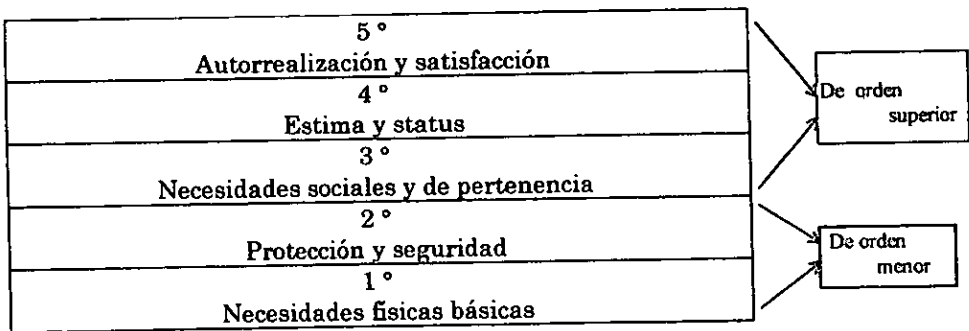
Se pueden resumir que las necesidades secundarias:

- Están fuertemente condicionadas por la experiencia
- Varían en tipo e intensidad entre las personas
- Están sujetas a cambio en cualquier individuo
- Operan en grupos más que aisladas

- Con frecuencia están ocultas del reconocimiento consciente
- Son sentimientos ambiguos en lugar de necesidades físicas específicas
- Influyen en la conducta

Jerarquía de necesidades de Maslow:

A.H. Maslow jerarquiza las necesidades en cinco niveles. Los niveles de necesidad 1 (física) y 2 (seguridad) se conocen tradicionalmente como *necesidades de orden inferior*, y los niveles 3 (social), 4 (estima) y 5 (autorrealización), se conocen como *necesidades de orden superior*.



Necesidades de orden inferior

Las necesidades de primer nivel se refieren a la supervivencia.

Las personas deben trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando éstas están satisfechas en cierta medida, entonces desean satisfacer otras necesidades. El nivel de necesidad que tienden a dominar a continuación es el de seguridad. Después de cubrir sus necesidades físicas básicas, las personas desean cierta seguridad de que estas necesidades estarán satisfechas mañana e incluso después. La seguridad garantiza básicamente que las necesidades primarias estarán cubiertas mañana y tanto tiempo como sea posible. Por tanto, las necesidades del segundo nivel se relacionan con las del primer nivel.

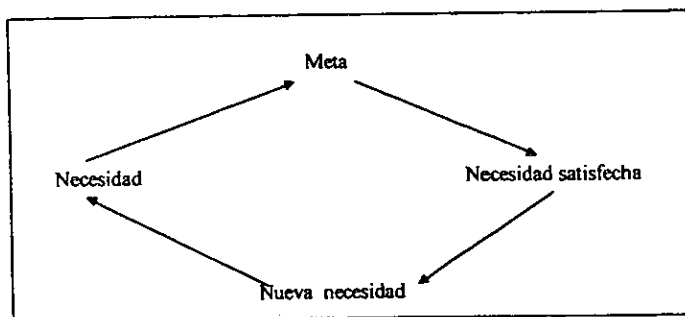
Necesidades de orden superior

De acuerdo con Maslow, hay tres niveles de necesidades de orden superior. Las necesidades del tercer nivel se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Las necesidades del cuarto nivel son la de estima y estatus. La necesidad de quinto nivel es la autorrealización. Después de haber llegado al quinto nivel, hay espacio para nuevos progresos. Las necesidades de orden superior, en particular, nunca pueden estar completamente satisfechas, ya que las personas siempre querrán más. Por eso la satisfacción de necesidades es un problema continuo para las organizaciones.

El modelo de jerarquía de necesidades de Maslow básicamente señala que los empleados se muestran más entusiastamente motivados por lo que buscan que por lo que ya tienen.

Como resultado de su amplia familiarización con el modelo, tienen más probabilidades de identificar las necesidades de los empleados, reconocer que es posible que sean diferentes entre los trabajadores, ofrecer satisfacción a las necesidades particulares y darse cuenta que dar mas de la misma recompensa podría tener un impacto decreciente en la motivación.

La motivación, como ya hemos visto, no es un proceso lineal sino circular, es decir, la satisfacción de una necesidad no finaliza en el logro del objetivo, ya que a partir de ella, se crean otras necesidades que llevan al individuo a repetir el ciclo de la motivación.



El modelo de Maslow tiene muchas limitaciones y ha sido duramente criticado. Sin embargo, hay pruebas de que a menos que las dos necesidades de orden

inferior (físicas y seguridad) estén básicamente satisfechas, los empleados no estarán muy interesados en las necesidades de orden superior.

Modelo de dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen en la motivación. Algunos factores del empleo primordialmente causaban insatisfacción entre los empleados cuando no existían las condiciones. Sin embargo, su presencia por lo general lleva a los empleados solamente a un estado neutral. Los factores no son extremadamente motivantes. Estos potentes insatisfactores se conocen como factores de higiene, o factores de mantenimiento, debido a que son necesarios para mantener un nivel razonable de motivación en los empleados.

Otras condiciones del empleo operan primordialmente para crear motivación, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estas condiciones se conocen como factores motivacionales o satisfactores.

Los factores motivacionales como el logro y la responsabilidad básicamente están relacionados de manera directa con el puesto en sí mismo, el desempeño del empleado y el reconocimiento y crecimiento que se asegura a partir del

mismo. Los motivadores en general se centran en el puesto; se relacionan con el contenido del puesto.

Por otra parte, los factores de mantenimiento están principalmente relacionados con el contexto del puesto, debido a que se relacionan en mayor medida con el medio que rodea al trabajo.

Los empleados están primordial y firmemente motivados por lo que hacen por ellos mismos.

Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que una persona siente cuando desempeña un trabajo. Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que se producen fuera del trabajo, y no ofrecen satisfacción directa en el momento en que éste se realiza.

La distinción entre motivadores y elementos de mantenimiento amplió su perspectiva al mostrar el papel potencialmente poderoso de las recompensas intrínsecas que derivan del trabajo mismo.

El modelo de Herzberg, igual que el de Maslow, no se puede aplicar universalmente. Parece estar "orientado" al propio método, lo que quiere decir que solamente el sistema de Herzberg produce el modelo de dos factores, por tanto, solamente describe una tendencia general.

El modelo E-R-G de Alderfer

Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada de solamente tres niveles. Sugirió que los empleados inicialmente estén interesados en satisfacer sus *necesidades de existencia*, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Las *necesidades de relación* se encuentran arriba, debajo y en torno al empleado en el trabajo y fuera de él. Las *necesidades de crecimiento* están en la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.

Acepta la probabilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento. También sugiere que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior.

Las similitudes entre el modelo de Maslow, Herzberg y Alderfer son claras, aunque hay contrastes importantes. Maslow y Alderfer se centran en las necesidades internas del empleado, en tanto que Herzberg diferencia las condiciones del puesto que pudieran requerirse para la satisfacción de necesidades.

CAPITULO III

EL CONFLICTO

Uno de los aspectos importantes que deben ser considerados es que, en muchas ocasiones, los problemas o conflictos han sido generados y hay que saberlos identificar, de la misma forma en que hay que identificar sus causas.

Por esta razón se hace un análisis muy superficial de lo que es el conflicto, como un aspecto aislado. Aunque lo anterior sólo es con fines de simplificar puesto que sabemos que el ser humano actúa como un todo integral y sus actitudes y acciones no se pueden separar de todo su contexto.

Generalidades:

Lo que guía nuestras acciones proviene en el cómo hemos sido acostumbrados a mirar todo cuánto nos rodea. Es entonces cuando hablamos del valor. Es decir, el cómo evaluamos y clasificamos las situaciones que vivimos.

Se puede decir que el valor sirve como estándar que guía acciones (Rokeach), cuando :

1. Nos lleva a tomar posiciones particulares en problemas sociales y políticos
2. Nos predispone en favor de ideologías
3. Guía a la presentación de uno mismo
4. Guía a la evaluación y al juicio
5. Guía la comparación de nosotros mismos con los demás
6. Es empleado como estándar para persuadir a otros
7. Ayuda a racionalizar nuestras propias acciones

Los valores pueden tener diversas funciones, que podemos clasificar como: de causa, de instrumento, de intervención, esto es, pueden ser dependientes o independientes en la estructura del comportamiento del conflicto.

De alguna manera podemos entender que los valores y los cambios en los mismos, son dependientes de diversos factores como la cultura, la experiencia, la educación y la ideología.

Dorow sugiere que la solución para la clasificación del comportamiento del conflicto se puede hacer en dos componentes principales: la generación del

conflicto y las reacciones a los conflictos percibidos, donde el último se divide en evasión del conflicto y en procesos de manejo del conflicto.

La evasión del conflicto se refiere a que los participantes evaden el conocimiento del conflicto por miedo a no ser capaces de salvaguardar sus objetivos en conflicto. Algunas alternativas que ayudan, pueden ser la reducción o terminación de las relaciones o represión de la percepción al conflicto.

El manejo del conflicto intenta la supresión o regulación del mismo. El objetivo de la supresión del conflicto es prevenir al individuo de generar cualquier tipo de objetivo que pueda ser conflictivo.

La regulación del conflicto debe quitar la causa específica, ya sea que sea esperada o existente, generadora del conflicto. De lo contrario, su supresión tiende a resolverlo de una vez por todas. Dependiendo de cómo esté distribuido el poder entre un individuo y su oponente, la solución de un proceso de regulación puede ser ganar, perder o algún tipo de compromiso para cualquiera de las partes.

Una de las principales características es que el individuo experimente incertidumbre ente lo que el desea y lo que la sociedad demanda cuando se trata de manejar un conflicto.

Cabe mencionar, que un conflicto no siempre es negativo o disfuncional, si éste contribuye a la productividad, creatividad y cambio en la organización.

De acuerdo con lo anterior podemos clasificar las soluciones a los conflictos como:

- Destructivas, si ambas partes sufren pérdidas
- Productivas, si ambas partes ganan
- Distributivas, si una parte gana lo que la otra pierde

Es fundamental diferenciar los problemas de:

1. generación de conflictos
2. supresión de conflictos
3. regulación de conflictos

Una condición necesaria para que se generen conflictos, es que el individuo tenga la habilidad y/o el conocimiento para establecer objetivos conflictivos y, a la vez, el deseo de tener el poder.

Se puede decir que la supresión del conflicto es una forma especial de manejo del mismo, ya que sirve para prevenir su generación. Pero los procesos de manejo del conflicto realmente tratan de remover, en forma aislada, las causas suficientes, aunque no necesarias, en la generación de conflictos. Los

procesos de manejo de conflictos de este tipo se llaman procesos de regulación del mismo.

Ahora bien, los procesos de regulación del conflicto se basan en que los conflictos pueden ser funcionales y con fines justificados. Esto quiere decir que los participantes en él no tratan de opacar o acabar con la habilidad del oponente, sin embargo, no significa que no trataran de impedir la realización del interés en choque.

Rokeach señala que "las creencias, las actitudes y los valores pueden ser conceptualizados como disposiciones organizadas jerárquicamente para responder preferente, discriminatoria o diferencialmente no sólo a objetos y situaciones, sino también a gente en general, dependiendo si ellos están de acuerdo o desacuerdo con nosotros y también a los controles sociales, dependiendo si ellos son congruentes o incongruentes con nuestras creencias, actitudes y valores".

Las creencias son planteamientos que indican la subjetividad de una persona con respecto a que los individuos, objetos o situaciones tienen características particulares. Esto es, las creencias es la información que tiene un individuo de todo cuánto le rodea.

Las actitudes se refieren a cómo evalúa cada individuo un objeto, mientras que la creencia representa la información que tiene de dicho objeto.

Los valores están definidos como el elemento central y más importante en el sistema de una persona de actitudes y creencias. "Son fines más que medios..." (Rokeach 1973).

Cuando los intereses individuales y los intereses de la organización no son compatibles, se pueden generar conflictos. De hecho el estudio de estas diferencias ha sido una de las áreas más importantes en la investigación de la teoría moderna de la organización.

Los fines de una organización pueden variar sin que haya una variación comparable (del mismo orden) de los motivos individuales, a medida que esta variación de los objetivos de la organización no influyen el área de consentimiento parcial entre los motivos y los fines. Miembros de las organizaciones que tengan una congruencia muy alta entre los objetivos organizacionales y los individuales, usaran el mecanismo de "voz", para tratar de cambiar algo con lo que no estén de acuerdo, y si no tienen éxito, dejaran la empresa ("salida"). Los miembros con una baja congruencia, en la misma situación, sólo saldrán de la empresa sin tratar de cambiar nada.

Se pueden diferenciar tres elementos en los roles que juegan los miembros de una organización:

Reglas instrumentales. Son reglas que están estrechamente relacionadas con los deberes de cada día en el trabajo.

Normas regulativas. Son normas que reflejan las expectativas generales en las organizaciones.

Normas extrafuncionales. Estas no están relacionadas directamente con la situación en el trabajo. Representan el grado de congruencia entre los motivos y los fines individuales; se puede llamar también "ideología" de la organización.

También se puede hablar de cuatro patrones de integración organizacional:

⇒ integración instrumental

⇒ integración burocrática

⇒ integración profesional

⇒ integración política

Integración instrumental. Representa la actitud de los miembros para los cuáles la organización es un medio de satisfacción de sus necesidades diarias .

Integración burocrática. Representa la relación estrecha que hay entre las reglas de una organización y la lealtad de los miembros para con ellas.

Integración profesional. Representa el comportamiento de algunos miembros, quienes actualizan sus estándares profesionales internos dentro de su organización.

Integración política. Representa la capacidad especial de algún miembro de integrar sus motivos u objetivos personales y los fines organizacionales, tomando en cuenta que dicha integración sólo es parcial.

Se ha podido establecer la relación que existe entre los patrones anteriores con los rangos de los miembros de la organización. Los rangos mayores se relacionan con el patrón de integración política, así como los rangos menores se relacionan con el patrón de integración instrumental.

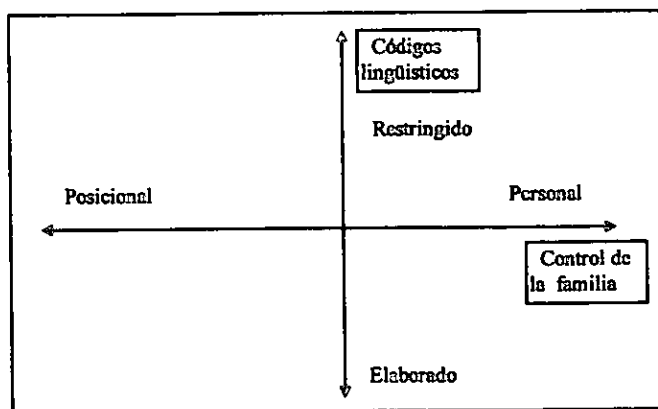
La mezcla de los diferentes patrones de integración se requiere para preservar la unidad de la organización y proveer la flexibilidad para reaccionar o actuar en un medio cambiante. Pero hay que reconocer que esta mezcla es un equilibrio muy delicado que está expuesto a muchos cambios tanto internos como externos.

El efecto Bernstein

Se puede resumir su estudio a un diagrama bidimensional, dónde el eje vertical expresa su caracterización de los diferentes tipos de códigos lingüísticos. Uno llamado el código elaborado, en dónde el interlocutor elige de un amplio rango de alternativas sintácticas que están organizadas flexiblemente. El otro llamado código restringido, en dónde el interlocutor

cuenta con un bloque mucho más estrecho de alternativas sintácticas, las cuáles están organizadas mucho más rígidamente.

El eje X representa el sistema de control de la familia. Bernstein distingue dos tipos extremos, el control posicional y el personal. El control personal está determinado por la idea de la autonomía y el valor único del individuo. En cambio, en la familia posicional, el niño es controlado por la interiorización continua de patrones sociales.



CAPITULO IV

FORMAS DE MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

Los modelos de motivación analizados hasta este momento se conocen como *teorías cognoscitivas* (o de contenido) *de la motivación* debido a que se basan en el pensamiento y el sentimiento. Se relaciona al yo interno de la persona y la manera en que el estado interno de las necesidades del individuo determinan el comportamiento.

La principal dificultad es que las necesidades que tienen las personas no son susceptibles de observación. La *modificación del comportamiento organizacional* o modelo C.O., es la aplicación en las organizaciones del principio de modificación del comportamiento que se desarrolló a partir de los trabajos de B.F. Skinner.

Ley de Efecto

El modelo C.O. se base en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias. Se fundamenta en gran medida en la "Ley de causa y efecto", que afirma que una persona tiende a repetir el comportamiento que viene

acompañado por consecuencias favorables (reforzamiento) y tiende a no repetir la conducta acompañada por consecuencias poco favorables.

Thorndike (1911) establece que la ley de efecto hace que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es más probable que se repitan en la misma situación, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos) se debilitan y es menos probable que ocurran de nuevo en la misma situación. Se atribuía la energización a los diversos impulsos fisiológicos, y la dirección se atribuía a los efectos conjuntos de los impulsos y los hábitos. Un hábito es la asociación formada entre una respuesta y un estímulo específico como producto del refuerzo en forma de resultados agradables o desagradables. De acuerdo con la teoría del impulso, los hábitos son más fuertes cuando: (1) el refuerzo ocurre inmediatamente después de que se produce la respuesta; (2) la experiencia del refuerzo se repite muchas veces, y (3) la magnitud del elemento de refuerzo es grande.

Aunque las teorías cognoscitivas afirman que las necesidades internas producen un determinado comportamiento, el modelo C.O. señala que las consecuencias externas tienden a determinar el comportamiento.

El comportamiento se fomenta primordialmente a través del reforzamiento positivo. El reforzamiento positivo ofrece una consecuencia favorable que insta a la repetición de un comportamiento.

Skinner afirma que si la persona rara vez o nunca produce la respuesta correcta puede seguirse un proceso de "conformación" o "moldeado". Conformación (o moldeado) significa que una persona es premiada inicialmente por cualquier respuesta similar a la deseada o que sea parte de la secuencia de una respuesta deseada. Este refuerzo se limita gradualmente hasta llegar sólo a las respuesta deseada o a la secuencia de respuestas de tal manera que se presente el aprendizaje. De esta forma se fomenta el reforzar el comportamiento en la dirección deseada.

El reforzamiento negativo se produce cuando el comportamiento provoca una consecuencia desfavorable; por lo tanto, no es un castigo, que normalmente añade algo desfavorable. De acuerdo con la ley de causa y efecto, el comportamiento responsable de la eliminación de algo desfavorable se repite cuando se enfrenta nuevamente ese estado desfavorable.

El castigo surge cuando una consecuencia desfavorable acompaña y desalienta un comportamiento en particular. El castigo solamente desalienta un comportamiento desfavorable; esto es, no impulsa directamente a realizar algún tipo de comportamiento deseable.

Se ha observado que cuando el refuerzo con premios es más efectivo que el respaldo con castigos. El uso del castigo a menudo tiene ciertos efectos desfavorables colaterales (ansiedad, resentimiento, hostilidad y retiro) y no aumenta la probabilidad de obtener la respuesta correcta. Es decir que hasta es posible que desaliente algunos comportamientos deseables.

La extinción se produce cuando no hay consecuencias importantes para un comportamiento. El comportamiento aprendido debe ser reforzado a fin de que se repita. Si no hay reforzamiento, el comportamiento tiende a desaparecer.

Programas de reforzamiento

La frecuencia del comportamiento crea una línea de base o estándar, con el que se pueden comparar las mejoras.

El reforzamiento continuo se produce cuando un reforzador acompaña a cada comportamiento correcto por parte del empleado. Un ejemplo de

reforzamiento continuo es el pago a los empleados por cada artículo aceptable que producen.

El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Con el reforzamiento parcial el aprendizaje es más lento que con el reforzamiento continuo, pero tiende a retenerse por más tiempo.

Hay cuatro tipos de programas de reforzamiento parcial:

- a intervalo fijo
- a intervalo variable
- en radio fijo
- en radio variable

Intervalo fijo. Ofrece reforzamiento después de un determinado periodo.

Intervalo variable. Ofrecen reforzamiento después de varios periodos. Generalmente las variaciones se agrupan en torno a un periodo de reforzamiento objetivo o promedio.

Radio fijo. Ocurren cuando hay reforzamiento después de un número específico de respuestas correctas.

Radio variable. Es un reforzamiento después de un número variable de respuestas correctas. Tiende a ser el más poderoso de todos los programas de reforzamiento.

El principal beneficio de la modificación del comportamiento es estimular a los gerentes a que analicen el comportamiento de los subordinados, exploren por qué sucede y con qué frecuencia, e identifiquen las consecuencias específicas que ayudarán a cambiarlo cuando se aplican sistemáticamente. La retroalimentación del desempeño y el reconocimiento con frecuencia son partes de esta estrategia porque tienden a ser deseadas y por lo tanto son sólidos reforzamientos.

Las normas generales para aplicar la modificación del comportamiento son:

- Identificar el comportamiento exacto que se modificará
- Utilizar el reforzamiento positivo siempre que sea posible
- Utilizar el castigo solamente en circunstancias poco usuales y para comportamientos específicos
- Ignorar el comportamiento indeseable que sea insignificante para permitir que se extinga
- Utilizar procedimientos de moldeado para desarrollar el comportamiento correcto cuando éste sea complejo
- Minimizar el tiempo entre la respuesta correcta y el reforzamiento

- Ofrecer frecuentemente reforzamiento

Debido al gran poder de las consecuencias deseadas, la modificación del comportamiento podría forzar eficazmente a las personas a cambiar su comportamiento. De esta manera, manipula a los individuos y es inconsistente con las suposiciones humanísticas de que las personas desean ser autónomas y autorrealizarse.

Otro problema es que la modificación del comportamiento tiene una aplicación limitada en los puestos complejos.

El modelo C.O. básicamente ha pasado por alto las habilidades cognoscitivas (juicio y elección) de las personas y solamente ha considerado mínimamente la influencia de los antecedentes en su comportamiento. Esto ha producido una adaptación más reciente del proceso, basado en la "teoría social del aprendizaje". La teoría social del aprendizaje sugiere que los empleados obtienen mucha información sobre cómo desempeñarse al observar e imitar a los que los rodean. En el mismo sentido, influyen en las personas que las observan a su alrededor. La importancia de la teoría social del aprendizaje para la motivación es que recuerda a los gerentes que los empleados no reaccionan mecánicamente a su medio, sino que observan cuidadosamente a otras personas y símbolos a su alrededor. Como resultado, gran parte de su conducta la eligen conscientemente.

Fijación de Metas

Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. La consecución de metas ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento, en la medida en que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro.

La fijación de metas, como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos. Se trata de la aceptación de la meta, su especificidad, el reto y la retroalimentación.

Aceptación de la meta. Las metas eficientes tienen que ser no solamente entendidas sino también aceptadas. Podría ser necesario que el gerente involucre a los empleados en el proceso de fijación de metas, para obtener su aceptación.

Especificidad. Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación como sea posible para que los empleados sepan cuándo se alcanza la meta.

Reto. La mayoría de los empleados trabajan con más energía cuando tienen metas difíciles de alcanzar que cuando tienen fáciles. Hay que especificar que los retos deben ser difíciles pero también deben ser alcanzables.

Retroalimentación sobre el desempeño. Una vez que los empleados han participado en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitan retroalimentación sobre la manera en que se están desempeñando. La retroalimentación sobre el desempeño tiende a fomentar un mejor trabajo y la retroalimentación autogenerada es una herramienta motivacional particularmente poderosa.

Programa de incentivos

El intercambio económico es también un medio de intercambio social. Representa para los empleados lo que la compañía piensa de ellos.

Roethlisberger y sus seguidores demostraron que las recompensas económicas operaban a través de las actitudes de los trabajadores en el sistema social para producir un incentivo indirecto.

Impulsos

El dinero se relaciona con otros impulsos, ya que puede utilizarse para satisfacer las necesidades de afiliación y de poder y, por supuesto, las básicas.

Necesidades

En el modelo de Herzberg, el salario primordialmente se considera un factor de higiene, aunque podría tener también un valor motivacional por lo menos de corto plazo.

Atribución

El salario se relaciona también con el modelo de atribución, si asumimos que la mayoría de los empleados desea más dinero del que reciben actualmente.

Modelo de expectativas

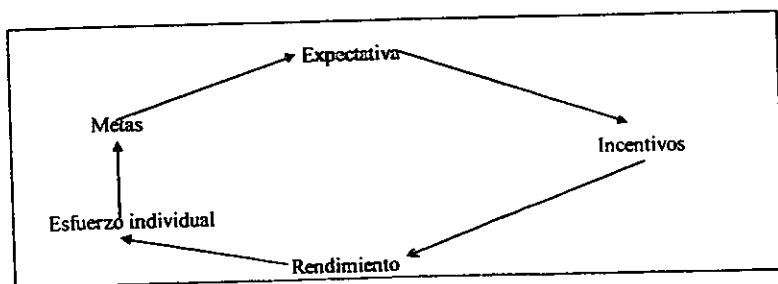
Una versión simplificada de la teoría de la expectativa incluye los conceptos clave:

1. resultado o instrumentalidad
2. valencia
3. expectativa

El resultado es la consecuencia de una conducta relacionada con una necesidad potencial. El resultado en un contexto de trabajo incluye cosas tales como un aumento de salario, promoción, reconocimiento, aceptación por parte de los compañeros y satisfacción intrínseca derivada de la realización. La valencia de un resultado es el grado en el que es deseable o indeseable. La expectativa de un resultado es la probabilidad percibida de que hecho ocurrirá si se elige una conducta alternativa dada. De acuerdo a la teoría, una persona escogerá la conducta alternativa con el valor numérico más atractivo.

La teoría de la expectativa señala que la valencia \times expectativa \times instrumentalidad = motivación. Esto significa que si el dinero actúa como un fuerte motivador, entonces un empleado debe desear más (valencia), creer que el esfuerzo será exitoso (expectativa) y confiar en que la recompensa monetaria se producirá después de un mejor desempeño (instrumentalidad).

La mayoría de los trabajadores responden al dinero como recompensa.



Recompensas extrínsecas e intrínsecas

El dinero básicamente es una recompensa extrínseca más que intrínseca, por lo que se aplica fácilmente en los programas de modificación del comportamiento; sin embargo, tiene también todas las limitaciones de los beneficios extrínsecos.

Lo que se necesita es un sistema de contingencia para las recompensas que tenga en consideración las necesidades de los trabajadores, el tipo de puesto, el medio organizacional y las diferentes recompensas. Los beneficios especiales, como el reconocimiento o estatus, en ocasiones son particularmente valiosos para los empleados debido a que tienen un mayor significado psicológico y social.

Podemos clasificar también clasificarlas como recompensas financieras y no financieras.

Dentro de las financieras encontramos que el dinero puede tener diferentes significados. El dinero como reforzador, se basa en un enfoque conductista, en donde el dinero se ve como un reforzador condicionado general, que se asocia generalmente a la satisfacción de necesidades básicas. El dinero como alivio de ansiedad, en donde se observa que uno aprende a sentir ansiedad ante la presencia de una serie de situaciones como lo es la carencia de dinero. El dinero como factor de higiene o prerrequisito, para Herzberg y Mausner, el

dinero constituye un factor de higiene que no produce satisfacción, pero sí sirve para evitar la insatisfacción de no tenerlo. El dinero como instrumento, es decir, que el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental para obtener otros resultados.

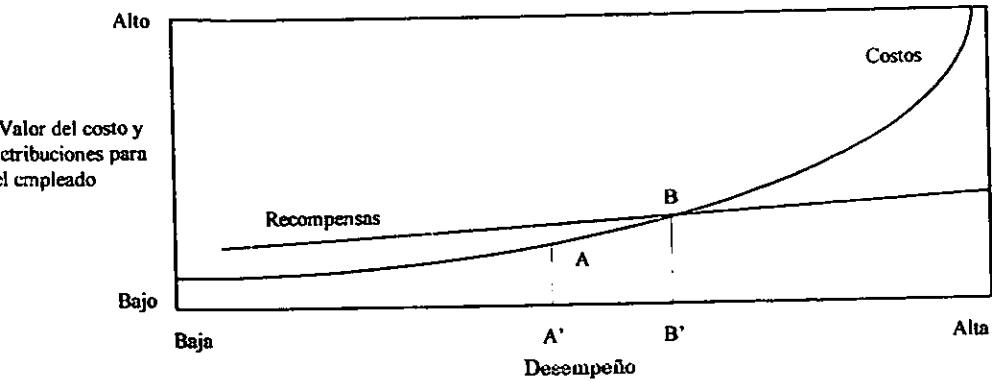
Las recompensas no financieras, en relación con el dinero, son vistas por el trabajador como algo muy diferente a una retribución directa por su trabajo. Estos incentivos, también se clasifican en dos grupos: prerequisites o higiene y los motivadores.

Equidad

La solución que tiene el empleado es un tipo de comparación costo-recompensa. El empleado identifica y compara los costos y las recompensas personales para determinar el punto de equilibrio (costo = recompensa).

Tanto los costos como las recompensas se valoran siempre desde el punto de vista del individuo.

El punto de equilibrio de los costos y las recompensas es el punto en ambos son iguales para cierto nivel de desempeño.



Si la gerencia puede hacer que la línea de recompensas suba más intensamente mediante recompensas más grandes, entonces el punto de equilibrio estará en un nivel superior de desempeño.

Respeto a las leyes

La compensación se complica también por la necesidad de respetar una gran variedad de leyes federales. La más importante requiere que los sistemas de recompensas se diseñen para que las personas en puestos comparables reciban igual ingreso. Este programa, conocido como valor comparable, es un objetivo deseable, la ley ha sido muy difícil de aplicar en muchas empresas debido a la subjetividad que surge al comparar puesto.

Círculo de la Motivación

Es un método que cuenta con las siguientes etapas:

- Creer en uno mismo
- Interés genuino por los demás
- Escuchar atentamente
- Identificar las potencialidades de los demás
- Proveer refuerzos positivos
- Involucrarse con los seguidores
- Ser el prototipo (guiar con el ejemplo)
- Asegurarse de que sean recompensados
- Sembrar ambiciones
- Esperar lo mejor (tolerancia ante las fallas y apoyo y aliento para volver a intentarlo)

Enriquecimiento del trabajo

Ésto se refiere al proceso de analizar el contenido del trabajo a fin de determinar si los empleos pueden ser modificados, de manera que las tareas a cargo del empleado le resulten más interesantes, de mayor desafío y responsabilidad, además de ver al trabajo como una forma de alcanzar su realización mediante logros, reconocimiento, desarrollo y promociones.

El enriquecimiento del trabajo posee dos ramas:

- Prevención
- Corrección

Los aspectos que deben de tomarse en cuenta para hablar de que existe una gerencia motivacional:

- Sistema de incentivos financieros y no financieros
- Implementación de cambios
- Selección y desarrollo del estilo gerencial
- Enriquecimiento del trabajo
- Organización de equipos
- Selección del personal
- Simplificación del trabajo
- Cambio en la estructura organizacional
- Planeación y evaluación del trabajo
- Capacitación, adiestramiento y desarrollo
- Mejorar condiciones de higiene
- Establecimiento de metas
- Sistemas de información
- Establecimiento de la cultura organizacional

Para enriquecer el trabajo, primero hay que generar condiciones higiénicas adecuadas o prerrequisitos de la motivación. Una vez que esto sucede, es indispensable una correcta detección de las necesidades tanto de el empleado como de la organización y la sociedad; para ello es necesario saber cuáles necesidades son realmente motivacionales con base en ciertos aspectos como los que se indican a continuación:

- Intensidad de la necesidad
- Grado de expectativa
- Importancia de la meta
- Necesidades totalmente satisfechas
- Multiplicidad de las necesidades
- Conflicto entre necesidades
- La universalidad de las necesidades

Con base en todas estas características de las necesidades, que las hacen bastante complejas para identificarlas y favorecerlas en un ambiente laboral, a continuación se presentan algunas proposiciones que pueden ayudar a identificar y favorecer la necesidad de logro.

- Metas específicas
- Metas de desafío
- Metas flexibles

CAPITULO V

SISTEMA HOMBRE-SITUACIÓN-MÁQUINA

En últimos años se ha reconsiderado el que los empleados se sientan cómodos y seguros físicamente hablando, es un factor muy importante para su buen desempeño dentro del trabajo. Es aquí dónde comenzamos hablar de lo que se conoce como "Ergonomía".

Para Tiffiny McCormick el objeto de estudio se amplía y ahora incluye "diseño de los equipos, las áreas de trabajo y hasta su ambiente en relación con las capacidades y limitaciones humanas", convirtiendo al hombre en un elemento de un sistema, que desarrolla tres procesos:

1. Recibe información
2. Toma decisiones
3. Emprende actividades

Un estímulo externo o interno, juega como insumo activando una señal que dé inicio al proceso.

La discusión sobre los sistemas hombre-situación-máquina, posee implicaciones teóricas, tecnológicas y morales demasiado extensas e importantes.

Asignación de funciones entre hombres y máquinas

Al determinar qué funciones desempeñará la máquina y cuáles el hombre, es importante no caer en comparaciones generales ente estos dos elementos, ya que la mayoría de las veces suelen ser erróneas.

Los principios que suelen considerarse para la asignación de funciones entre hombre y máquina son dos:

- Determinación por valores sociales, económicos y políticos.
- Revaluación continua de las funciones de asignación.

Chapanis nos señala también un método para asignar funciones al hombre y a la máquina, que consta de cuatro pasos:

1. Especificar completa y detalladamente el sistema a estudiar
2. Elaborar un análisis y una lista de funciones del sistema
3. Hacer asignaciones provisionales para cada función
4. Evaluación de la suma total de las funciones asignadas al hombre.

ERGONOMÍA:

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define a la Ergonomía como:

“La aplicación conjunta de algunas ciencias biológicas y ciencias de ingeniería para asegurar, entre el hombre y el trabajo, el óptimo de mutua adaptación con el fin de incrementar el rendimiento del trabajador y contribuir a su bienestar”.

En la actualidad se conocen tres escuelas de Ergonomía: norteamericana, francesa y europea, entre las que se destacan:

Escuela Norteamericana:

Se interesa por tomar en cuenta el factor humano en el diseño de las máquinas, tanto para lograr una mayor productividad como para incrementar la seguridad, la salud y la satisfacción de los trabajadores. Entre sus principales representantes se encuentra Ernest J. McCormick.

Escuela Francesa:

Se encarga de estudiar los movimientos físicos que se realizan mientras el hombre está trabajando. Entre sus representantes está J. M. Faverge.

Propósito y momento en que se aplica

Conceptual. Se aplica en el diseño de ambientes de trabajo, de maquinaria e incluso en el diseño de la organización laboral.

Correctora. Identifica aquellas situaciones en la relación hombre-máquina, que causan insatisfacción o excesivo cansancio, para modificarlos.

Dependiendo del propósito, se realiza ya sea un estudio de laboratorio, o bien, un estudio de campo.

Elementos a considerar:

Fatiga

La Ergonomía tiene como finalidad la creación de sistemas más productivos que generen menor fatiga en el trabajador, la cual se define como la energía muscular que se produce como resultado del trabajo se incorpora al flujo sanguíneo por medio de productos azucarados; éstos, al entrar en contacto con la oxihemoglobina de la sangre, generan oxígeno elaborando subproductos como ácido láctico y urea; estos subproductos, al desecharse por el riñón, generan una estabilidad en el equilibrio del pulso, ritmo respiratorio y temperatura (sensación de descanso). Desafortunadamente si la demanda de energía continúa, es decir, el requerimiento físico sigue, se presenta la fatiga, con sus correspondientes consecuencias: errores y disminución en el ritmo de trabajo.

Factores ambientales

Estos se refieren a colores, iluminación, radiaciones, iluminación artificial y de emergencia, alumbrado de vigilancia, temperatura, ruidos, vibraciones, limpieza y humedad.

Si la Ergonomía es de tipo conceptual, las fuentes de información podrían ser referencias especializadas, cuestionarios y entrevistas de casos similares en la industria. Si la Ergonomía es de tipo correctivo, se recomienda cruzar los resultados de encuestas aplicadas a los mandos medios y a la base operativa.

Consideraciones antropométricas

Se refiere a la necesidad de observar y registrar al cuerpo humano en reposo y movimiento, estudiar sus respuestas tanto internas como externas, para así obtener un criterio informativo del esfuerzo que está realizando.

Factores posturales

Las tres posturas básicas del cuerpo son: sentado, parado y acostado. A partir de lo anterior y de variables como la raza, cultura, sexo y edad, los estudios ergonómicos sobre la postura han llegado a las siguientes conclusiones:

- Cuando el trabajo sea sencillo y tenga que realizarse de pie, es importante que la información visual se coloque frente al operario.
- Si debe permanecerse de pie, por largos períodos de tiempo, es conveniente colocar una banqueta alta de acuerdo a la estatura del operario, para que éste se apoye en ella regularmente.
- Si el trabajo debe realizarse sentado, cobran especial importancia las dimensiones y características físicas del acabado del asiento.

Las pausas

Ya sea trabajo físico o intelectual, no es posible mantener al organismo (ni física ni psicológicamente) a un mismo ritmo de trabajo, con una carga energética constante. Por tal motivo, es importante, en la planeación de actividades, manejar situaciones de relación-tensión, de tal forma que se eleve el rendimiento y el bienestar físico y mental del trabajador.

ERGONOMÍA EN MÉXICO

En noviembre de 1992 se realizó el Segundo Encuentro Nacional de Ergonomía en Ciudad Universitaria, obteniendo resultados que podríamos agrupar en cuatro tópicos.

Maquinaria importada

Un desajuste entre el equipo de trabajo y los trabajadores, ya que generalmente éste ha sido diseñado en otros países con dimensiones y realidades ajenas a nosotros.

Lo más grave del asunto es que las soluciones son sencillas y pueden resolverse hasta en un 90% de los problemas, pero no se hace debido al desconocimiento o a la apatía. Las medidas que deben fijarse tienen que tomar en cuenta usuarios reales y no medidas estándar manejadas en otros países.

Transformación industrial

Se comentó lo difícil que es para la industria mexicana, adaptarse a leyes y reglamentos nuevos establecidos por SEDESOL y Secretaría del Trabajo.

También se señaló que no puede someterse a los trabajadores a circunstancias de trabajo nocivas, sobre todo, a altos índices de ruido, todo tipo de agresiones físicas, químicas o biológicas que también afectan la capacidad productiva.

Transporte

Cada vez se requiere más transporte sofisticado y de mayor longitud como respuesta al crecimiento acelerado de las grandes ciudades y además se comentó la ausencia de las aplicaciones ergonómicas en el sector del transporte urbano colectivo.

Por ejemplo, el "metro" tiene medidas tan estandarizadas que los tubos no pueden ser alcanzados por personas de estatura promedio.

Ergonometría

El Dr. Bonfilio Muñoz UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA (UAM) especificó que las mediciones del esfuerzo, la fatiga, el consumo de oxígeno y el gasto de calorías se realiza por medio de la prueba de banda sin fin a través de una carga de la banda variando su inclinación, velocidad y tiempo cada tres minutos. Además se apoya con un registro electrocardiográfico para determinar el funcionamiento del corazón.

Señaló que este tipo de pruebas es un apoyo a la salud del trabajador y el enlace entre la Ergonomía y la medicina del trabajo.

De aquí se concluye que es muy importante el tomar consciencia de la Ergonomía tanto en los equipos como en el trabajo en general, ya que si independientemente del trabajo, las condiciones de seguridad y ambientales no son favorables, el desempeño del personal se verá mermado y en consecuencia el objetivo de la organización a la que pertenece no se llevará a cabo de la forma más deseada.

CAPITULO VI

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Las actitudes negativas de los empleados son una causa probable que determina las condiciones en una organización. Las actitudes favorables son producto de una eficaz administración del comportamiento, el proceso continuo para crear un clima de apoyo a los recursos humanos en la organización.

Las actitudes, como ya se había mencionado, son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo.

Satisfacción del trabajo

Naturaleza. La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones del comportamiento. Juntas ayudan a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto.

La satisfacción en el trabajo normalmente se refiere a las actitudes de un solo empleado. Además las actitudes del grupo son importantes evaluar ya que los individuos con frecuencia obtienen sus claves sociales de sus compañeros de trabajo y adaptan sus propias actitudes para que sean consistentes con las del grupo.

Los estudios sobre la satisfacción en el empleo se centran en las partes consideradas como importantes. Los estudios podrían dividir su atención entre los elementos que están directamente relacionados con el contenido del puesto y aquellas que son parte de su contexto.

Existe un efecto de derrama que se produce en ambas direcciones entre la satisfacción en el empleo y en la vida.

El nivel de satisfacción en el empleo a través de los grupos no es constante, sino que se relaciona con muchas variables. Las variables clave giran en torno a la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la organización.

La satisfacción es por otra parte un producto de las percepciones que tiene un empleado acerca de la organización, así como de la equidad y del salario que percibe. El modelo de motivación mediante fijación de metas indica que los empleados se sentirán satisfechos cuando puedan alcanzar metas difíciles, por lo que son deseables los puestos con retos.

La satisfacción en el empleo es un factor crítico en el comportamiento organizacional. Deberá ser entendido, vigilado y manejado de manera que se eviten algunos de los resultados potenciales en forma de insatisfacción que pudieran afectar a las organizaciones.

La participación en el empleo es el grado en que los trabajadores se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y ven al trabajo como una parte central de sus vidas en general.

El compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Con frecuencia refleja la creencia que tiene el trabajador en la misión y metas de la compañía, la disposición para dedicar esfuerzo para lograrlas y las intenciones para seguir trabajando allí.

Desempeño del empleado. Algunos gerentes creen en un viejo mito (que la gran satisfacción siempre produce un alto desempeño por parte del empleado), pero esta suposición no es correcta.

La secuencia es que un mejor desempeño por lo general produce mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si se consideran estas recompensas como justas y equitativas, entonces se desarrolla una mayor

satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño. En cambio, si se consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción. El nivel de satisfacción que se tenga produce un mayor o menor compromiso, lo cual a su vez afecta el esfuerzo y finalmente al desempeño. El resultado es un ciclo de desempeño-satisfacción-esfuerzo que opera continuamente.

Rotación de personal. Una mayor satisfacción en el empleo se asocia con menor rotación del personal.

La rotación de personal puede tener varias consecuencias negativas, especialmente si el índice de rotación es alto. Con frecuencia es difícil reemplazar a los trabajadores que se van y los costos directos e indirectos en que incurre la organización para reemplazar a los trabajadores son muy altos. Por otra parte, la reputación de la organización en la comunidad podría verse afectada. Sin embargo, a partir de la rotación de personal pueden producirse algunos beneficios, como son mayores oportunidades para la promoción interna, así como la aportación de experiencia de los nuevos trabajadores.

Faltas. Los empleados que sienten menos satisfacción en el trabajo tienden a faltar con mayor frecuencia.

Otra manera en la que los empleados podrían expresar su insatisfacción con las condiciones del empleo es mediante retardos.

Robo. Aunque existen muchas causas de robo por parte de los empleados, algunos de ellos toman lo que no les pertenece ya que se sienten frustrados por trato impersonal que reciben de su organización, y esta es una forma de vengarse de dicho trato.

Estudio de satisfacción del empleo

Un método tradicionalmente utilizado es hacer una encuesta sobre la satisfacción del empleo. Es un procedimiento mediante el cual los empleados informan de sus sentimientos con respecto a su trabajo y el ambiente de la empresa. Posteriormente se combinan y analizan las respuestas individuales.

Tiene beneficios importantes, entre los que se encuentran:

Satisfacción general en el empleo. Un beneficio de las encuestas es que dan a la dirección y gerencia un indicio de los niveles generales de satisfacción en la empresa. Éstas indican las áreas específicas en las que hay satisfacción o insatisfacción.

Comunicación. Otro beneficio es la importante comunicación que genera la encuesta de satisfacción en el trabajo. La comunicación ascendente es particularmente fructífera cuando se alienta a los empleados a comentar lo que piensan.

Mejoramiento de las actitudes. Un beneficio con frecuencia inesperado es el mejoramiento de las actitudes. Para algunos, la encuesta representa una válvula de escape, un desahogo emocional, una oportunidad para dejar salir lo que traen dentro. Para otros, la encuesta es una expresión tangible del interés por parte de la gerencia en el bienestar de los empleados y trabajadores, lo cual ofrece a éstos una razón para sentirse mejor con respecto a sus superiores.

Beneficios sindicales. Tanto la gerencia como el sindicato con frecuencia discuten sobre lo que los empleados desean, pero ninguno realmente lo sabe. La encuesta de satisfacción en el empleo es una manera de saberlo.

A cambios importantes en cuanto a políticas y programas de trabajo. Las encuestas preliminares son útiles para identificar problemas que podrían surgir, comparando las respuestas a diferentes opciones y alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos planes de acción.

Condiciones ideales para la encuesta

Las encuestas tienen una mayor probabilidad de producir algunos de los beneficios anteriormente señalados cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- La alta dirección o gerencia apoya activamente la encuesta.
- Los empleados están totalmente involucrados en la planeación de la encuesta.
- Existe un propósito claro para realizar la encuesta.
- El estudio se diseña y aplica siguiendo los lineamientos de una investigación sólida.
- La gerencia es capaz y está dispuesta a tomar acciones de seguimiento.
- Tanto los resultados como los planes de acción son dados a conocer a los empleados.
- Existe una necesidad cotidiana de vigilar la satisfacción en el empleo.

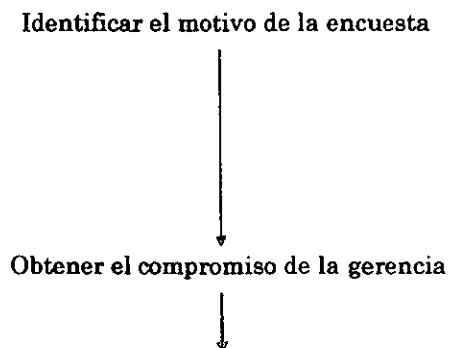
Existen también diversos indicadores de la satisfacción que están presentes en un organización. Algunos ejemplos son los siguientes:

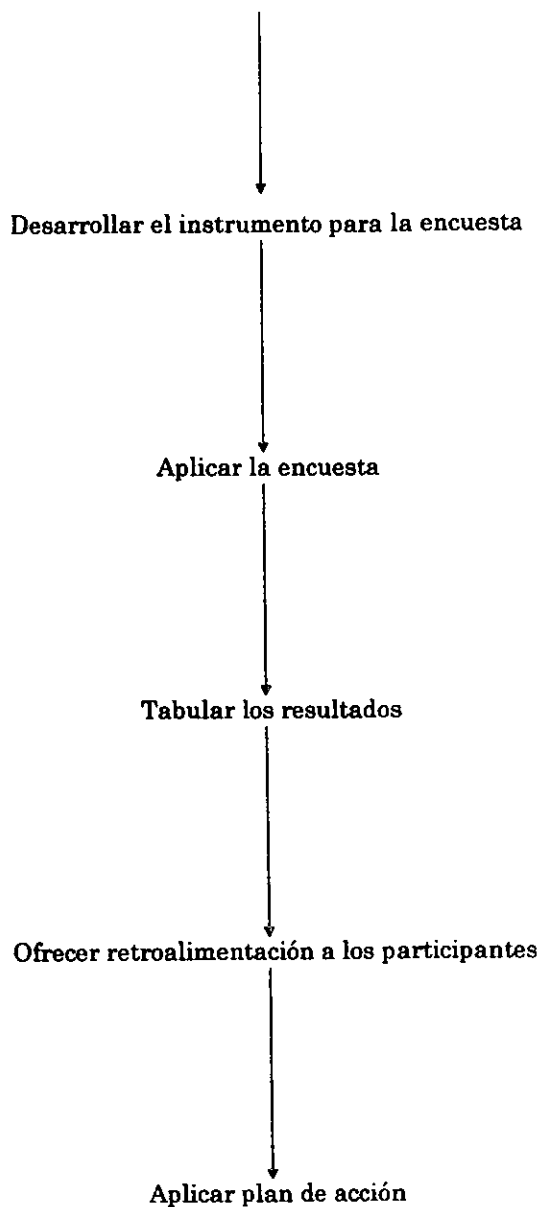
- Rotación de personal
- Registros de desempeño
- Desperdicios y desechos

- Registros de calidad
- Ausencia y retardos
- Informes de los asesores
- Quejas
- Reportes de Accidentes
- Evaluación de capacitación
- Sugerencias
- Registros médicos
- Entrevistas de salidas

DISEÑO DE LA ENCUESTA

En el siguiente diagrama de flujo se muestra un enfoque sistemático para la realización de encuestas.





Tipos de preguntas

Deberá ponerse mucha atención a la forma de las preguntas presentadas y la naturaleza de las respuestas permitidas. Las encuestas objetivas presentan preguntas y una opción de respuestas en forma tal que los empleados simplemente seleccionan y marcan las respuesta que mejor representan sus sentimientos. Las encuestas descriptivas presentan preguntas sobre diversos temas pero permiten que los empleados respondan con sus propias palabras. La forma tradicional de encuesta utiliza los dos sistemas, objetivo y descriptivo.

Encuestas Objetivas. Una característica de ellas es un alto grado de estructura en las categorías de respuesta. Utiliza preguntas de opción múltiple. Otras encuestas utilizan preguntas con respuestas de “verdadero o falso” o de “acuerdo o desacuerdo”. El Índice Descriptivo del Puesto ofrece a los encuestados un conjunto de afirmaciones y les pide que indiquen si el término describe su situación de trabajo al marcar “si , no o ?(no puedo decidir)”. Un poco más flexibles son las encuestas que presentan una afirmación y piden a los empleados que respondan al marcar una escala numérica para indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo.

La principal ventaja de las encuestas objetivas es que son fáciles de aplicar y de analizar estadísticamente. El principal defecto de las encuestas objetivas

es que la gerencia o un asesor en encuestas escribe todas las respuestas estructuradas que seleccionan los empleados, ninguna de las cuales podría verse como una expresión exacta de sus sentimientos reales.

Encuestas Descriptivas. Este sistema poco estructurado permite que los trabajadores expresen sentimientos, ideas e intenciones abiertamente.

La confiabilidad y la validez son dos elementos que representan la columna vertebral de cualquier estudio eficaz. La confiabilidad es la capacidad de un instrumento para producir resultados consistentes, sin importar quién aplique la encuesta, y no que sea el producto de preguntas ambiguas o procedimientos de aplicación divergentes. Además deberán de ser válidos, es decir, medir lo que dicen que miden.

Es necesario prestar atención especial a la selección de la muestra, mantener el anonimato con respecto a los empleados, el uso de normas para interpretar los datos, la participación voluntaria de los empleados y otros factores.

Retroalimentación de la encuesta

El primer paso en el uso de información sobre la satisfacción en el empleo es darla a conocer a los gerentes para que puedan entenderla y prepararse a utilizarla. Esto se conoce como "retroalimentación de la encuesta".

En las organizaciones más grandes, las comparaciones entre los departamentos son un medio eficaz para estimular a los gerentes a considerar los datos sobre la satisfacción en el empleo.

La meta verdadera es fomentar cambios deseables en el comportamiento de los gerentes y una sola calificación podrá representar apenas parcialmente la complejidad de la situación total. La calificación no es una meta sino un instrumento para hacer comparaciones.

Finalmente, todas las preguntas y categorías de satisfacción en el empleo podrán compararse entre sí en una búsqueda de relaciones significativas

El interés de los gerentes en las estadísticas de satisfacción en el empleo aumenta si se les pide que pronostiquen las actitudes de sus subordinados hacia diversos elementos y posteriormente comparen sus predicciones con resultados reales de la encuesta. Siempre que sus predicciones fallen, se verán forzados a preguntarse por qué juzgaron equivocadamente esa situación.

Una forma en que los gerentes pueden introducir cambios en sus respectivos departamentos después de una encuesta, es mediante la creación de comités de trabajo cuya responsabilidad es revisar los datos de la encuesta y desarrollar planes correctivos.

Es importante el sistema de largo plazo para utilizar la información sobre la satisfacción del empleo.

Cuando se toman medidas correctivas como resultado de una encuesta, los empleados deberán enterarse de lo que se hizo tan pronto como sea posible. Solamente de esta manera las personas que participaron sentirán que la gerencia les escuchó y tomó acciones con base en sus ideas. Esto por otra parte asegura a los trabajadores que en realidad se deseaba conocer sus ideas y todavía se les necesita.

Algo que es muy importante resaltar: si se realiza una encuesta de satisfacción en el empleo, la gerencia deberá de estar preparada para actuar con base en los resultados.

Las encuestas de satisfacción gerencial son tan importantes como las encuestas de satisfacción de los empleados.

CAPITULO VII

LA CULTURA MEXICANA

La cultura mexicana es el marco de referencia en donde se ubican las culturas organizacionales mexicanas. Esta afirmación es importante ya que, según algunos autores, no existen empresas productivas, existen sociedades productivas.

Nuestra cultura ya ha afrontado retos iguales o superiores a los del Tratado de Libre Comercio (TLC), hay que recordar que “a mediados del siglo XIII penetró una tribu de nómadas al Valle de México, siendo rechazados con violencia como forasteros indeseables; en 1325 fundaron su Ciudad (México) Tenochtitlan en un islote del lago. Eran incultos, pero aunque parezca increíble, en menos de un siglo habían logrado asimilar la cultura milenaria Tolteca-Teotihuacana, y en el siguiente siglo extendieron sus dominios desde el Golfo al Pacífico y, en el sur, hasta lo que hoy es Guatemala. Estos individuos llegaron trayendo como única herencia una fuerza de voluntad indomable y para 1521 dirigían ordenadamente el mayor imperio americano de su tiempo”.

Samuel Ramos, filósofo mexicano, dice “tal vez nuestros errores son errores de juventud, que la madurez corregirá”.

Sin embargo, Alfonso Reyes (1952) observa en el mexicano una actitud reservada, mesurada, sobria y desconfiada y deduce que estas cualidades lo predisponen a dar origen a un pueblo científico por excelencia.

Años después, el filósofo Leopoldo Zea, narra esa madurez de la que hablaba Ramos en "Conciencia y posibilidad del mexicano" donde comenta que parte del "extraordinario cambio que está sufriendo la conciencia del mexicano al enfrentarse a su realidad, es el que va adquiriendo una gran seguridad al expresar lo que considera como propio, sin timidez ni ocultaciones".

Como si la discusión sobre la cultura mexicana no fuese una de las más polémicas y amplias, Carlos Monsivais, insiste en recordarnos que en México no existe una sola cultura, sino un mosaico de culturas que deben aprender a respetarse y a trabajar en equipo.

Luis González y González señala: " la oscilante línea de sentires y creencias sobre México y los mexicanos, es sin duda efecto de vicisitudes históricas nacionales y también causa de las mismas".

Una parte de la realidad histórica que se vive en el México actual es el TLC.

Pero para mi punto de vista, quien más claramente refleja lo que los mexicanos sentimos y queremos es Octavio Paz en el "*Laberinto de la Soledad*".

Por su pasado histórico que México ha vivido el perfil general del mexicano es de un ser hermético y desconfiado que no se abre con facilidad ni dice lo que piensa o siente. Es más, no está acostumbrado a hablar consigo mismo para caer en cuenta que es lo que necesita o desea.

Después del periodo de conquista, el mexicano quedó con muchos miedos y creencias, las cuáles sirvieron para su dominación y, como consecuencia, estos lo limitan en su pensamiento y en su actuación para consigo mismo y para con el resto del mundo.

Su actitud de broma y desafío ante la muerte, más que una actitud de indiferencia es ese miedo a hacerse cargo de su vida y de afrontar lo que esta le traiga a lo largo del tiempo.

Se le conquistó y educó de tal forma que aprendiera a ser sumiso y obediente y con la creencia de que si sufría y aguantaba sería recompensado en otra vida. Por ello, mientras más sufrimiento, carencias y dificultades viva, sin aprender realmente de lo que éstas le enseñan, mejor, puesto que así su recompensa será aún más grande. Esto lo lleva a no gozar de lo que vive y

mucho menos aprovecharlo para su propio crecimiento, sin darse cuenta que la recompensa es ese aprovechamiento que lo llevará a ser un ser humano mas maduro y mas capaz de afrontar lo que tenga que vivir.

Como consecuencia no sabe reconocer lo que es y de lo que es capaz, por lo que imita a los que el cree representan que tienen lo que el necesita y, no se atreve a conseguir por si mismo y con sus propios recursos. Eso es a lo que Octavio Paz llama simulación , *"simulación es aparentar lo que no se es y eludir la condición"* y también es un resultado de esa desconfianza que siente por los demás y la utiliza como mecanismo de protección.

Algo muy representativo del mexicano y, probablemente de los latinoamericanos en general, es su gusto por las fiestas. En su calendario éstas abundan: históricas, religiosas, familiares, etc. y por ellas sacrifican hasta lo que no tienen. Esta falta de consciencia sobre las consecuencias sigue siendo el reflejo de su propia falta madurez y de asumir las responsabilidades de su vida. Octavio Paz dice que las fiestas son una forma de descargar su alma de todo cuánto les preocupa y no saben como resolver: *"A través de la fiesta la sociedad se libera de las normas que se ha impuesto, se burla de sus Dioses, de sus principios y de sus leyes: se niega a sí misma"*. Y esto no ocurre con los países desarrollados; estos celebran un número reducido de fiestas, en comparación con los países que no lo son.

Por fortuna, esta forma de comportamiento está cambiando poco a poco debido a la necesidad del mexicano de hacerse responsable de sí mismo para poder conseguir lo que necesita, al ver que el seguir dependiendo de otros (llámese jefe, empresa, estado, gobierno, etc.) no lo llevará a satisfacer sus necesidades. Ha sido gobernado mediante sobreprotección del Gobierno, puesto que de esa forma es más fácil manejar la voluntad de la sociedad en pro de intereses mucho más complicados que políticos y económicos. Pero poco a poco, el mexicano se empieza a dar cuenta, o más bien, a querer darse cuenta de que si no aprovecha su propia libertad nadie se lo hará por él. Con ello empieza a buscar nuevas formas de relación, se abre a más posibilidades y participa más en el destino de la sociedad de la cual forma parte. Esto se va dando en forma lenta y paulatina, pero es un comienzo.

Valores laborales de los mexicanos

En encuestas reportadas por De la Cerda y Núñez, el 90% de los encuestados afirman que se sienten muy orgullosos de ser mexicanos, aunque más de la mitad reportó estar insatisfecho de los logros nacionales. Además de estos resultados se obtuvieron:

- Las actitudes pasivas (honestidad, sentido de responsabilidad, tolerancia, respeto), están por encima de las actitudes activas (liderazgo, independencia, determinación, perseverancia).
- La institución social fundamental es la familia
- La mujer se descubre ante sí misma y ante los demás; pero para los mexicanos de menor escolaridad y bajos ingresos, el papel principal de la mujer es la familia y la procreación
- La religiosidad es altamente significativa
- Poca confianza en los demás

Eva Kras hace una comparación entre el estilo gerencial americano y mexicano y aunque tienen similitudes, existen en el último valores distintos, que ni se relegan ni tienden a cambiar, como son: Familia, Sensibilidad y Estatus.

Peón cree que lo orgulloso y obstinado del mexicano puede retomarse para convertirlo en alguien persistente.

CAPITULO VIII

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Burke, los cambios más significativos que dieron origen al desarrollo organizacional fueron: participación de los trabajadores, conceptualización de la organización como un sistema integral, cambio gerencial, cultura organizacional y valores, relaciones laborales y liderazgo.

Participación de los trabajadores

Una gerencia que concentraba la toma de decisiones se transformó en una gerencia que tiene como uno de sus principales objetivos la organización del trabajo en grupos que solucionen sus problemas.

Conceptualización de la organización como un sistema integral

Se crea una visión que busca el origen de los problemas organizacionales en los distintos sistemas de la organización.

Cambio gerencial

En éste se le restó importancia a la planeación, para darle mayor impulso a la realización, revalorando el papel de la gerencia en los logros de la organización.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

A finales de la década de los sesenta, el desarrollo organizacional da sus primeros pasos en México, difundiéndose principalmente en:

- Empresas trasnacionales norteamericanas, que intentaron rescatar sus experiencias de las casas matrices.
- Personal del departamento de Relaciones Industriales de empresas grandes, el cual empezó a difundir esta información. Un caso representativo es el de la División de Cristalerías del Grupo de Vidrio y de HYLISA, que creó la primera gerencia de desarrollo organizacional.
- Universidades nacionales; el ITESM crea entre 1967 y 1968 seminarios avanzados de desarrollo organizacional estudiando autores como Tarley, Shapiro y McGregor con su libro "El aspecto humano de la empresa"; posteriormente estos cursos se transformarían en una maestría en desarrollo organizacional.
- Empresas de consultoría y de desarrollo de personal, tanto nacionales como extranjeras. Entre 1969 y 1970, Bentley organiza el primer laboratorio en la Ciudad de Querétaro; también en esta época el Grid Gerencial de Blake y Mouton es introducido, por Miguel Bernal a México; entre 1971 y 1972 se publica la traducción del primer libro de desarrollo organizacional en español, publicado por Miguel Jusidman.

Para Richard Beckhard y Jaime Pozo el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar el bienestar de la misma, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. El desarrollo organizacional implica la integración de múltiples objetivos encaminados a aumentar la productividad y la satisfacción de la empresa. Al mismo tiempo, implica una cultura organizacional más sana en la que exista una comunicación abierta y libre en donde, tanto las sugerencias como la información de importancia, sea bien recibida y utilizada para solucionar los problemas de manera cooperativa e integral, existiendo una mayor confianza, automotivación, así como autocontrol.

Objetivos

- Desarrollar e incrementar la efectividad de la organización
- Mejorar la calidad de las decisiones, retomando la información que se requiera
- Mejorar el proceso de planeación de tal manera que todos y cada uno de los miembros de la empresa conozcan sus metas específicas y la relación existente con las metas de la organización
- Mejorar la confianza en todos los miembros de la organización

- Fomentar el trabajo en equipo
- Encausar, planear, dirigir y adaptarse a cada uno de los cambios planeados
- Establecer sistemas efectivos de retroalimentación que permitan identificar aquellos factores que faciliten o impiden el crecimiento
- Fomentar un clima organizacional más coherente, tanto con las necesidades individuales, como con las necesidades institucionales
- Abrir el sistema de comunicación en todas las direcciones
- Transformar el liderazgo autoritario en uno más democrático

Principios Administrativos de Deming

Deming completa su obra estadística con principios administrativos, a los que denominó los *catorce puntos*, estos son:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y servicios
2. Adoptar la nueva filosofía
3. No depender más de la inspección masiva
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra, basándose exclusivamente en el precio
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio
6. Instituir la capacitación en el trabajo
7. Instituir el liderazgo

8. Desterrar el temor
9. Derribar las barreras que existen ente áreas de *staff*
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral
11. Eliminar las cuotas numéricas
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho
13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento
14. Tomar medidas para lograr la transformación

Cuando se intentaron llevar a la práctica estos catorce puntos en las empresas norteamericanas, se encontraron con barreras. A estas barreras o errores Deming los llamó *las siete enfermedades*:

1. Falta de constancia de propósito
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo
3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño
4. La movilidad de la gerencia
5. Manejar una compañía basándose, únicamente, en cifras visibles
6. Costos médicos excesivos
7. Costos excesivos de garantía, fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

Calidad total como alternativa para la empresa mexicana

Se le llama Calidad Total a un movimiento dentro del área productiva de varios países. La Calidad Total empieza a enfocarse al manejo de información, a la optimización de resultados y a la aceleración del cambio organizacional (Reingeniería).

México desde hace 21 años tiene vigencia. A continuación se mencionan algunos datos de este período.

1977 - 1978: Durante estos años, dos grupos de mexicanos van a Japón; éstos son recibidos por la JUSE*, así como varias universidades y empresas para enseñarles la metodología de los círculos de calidad.

1979: Además de que por tercer año consecutivo van mexicanos a Japón, los círculos de calidad empiezan a aplicarse en México.

La Universidad Autónoma de Nuevo León organiza el primer curso de "Control de Calidad" con instructores del JUSE (Dr. Kume y Dr. Miura).

1981: Llega a Monterrey el Dr. Kaoru Ishikawa. Se invita a los quince mejores líderes de círculos en Japón, para intercambiar experiencias con los círculos mexicanos.

1982: México tiene aproximadamente 200 círculos de calidad operando.

1983 - 1987: Prosiguen los encuentros entre líderes de círculos de calidad de México y Japón.

1988: El 14 de abril, la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA) queda legalmente constituida como Asociación.

1990: En enero de este año, SECOFI lanza la primera convocatoria al nuevo Premio Nacional de Calidad, en la cual participan 193 empresas.

En noviembre, la Fundación organiza el II Congreso Internacional de Calidad Total, que sirve como marco para que se otorgue el premio a los ganadores:

- Hylsa División Alambión y Varilla.

- Xerox, planta Aguascalientes.
- Alambres Profesionales, Morelia, Michoacán
- American Express Company de México

La calidad total en México se halla en una etapa de consolidación. Edward Deming establece varios principios administrativos:

- Comunicación
- Motivación
- Aprendizaje
- Servicio y Creatividad

La calidad total es una estrategia que vincula y da dirección a los distintos procesos organizacionales. No es necesario saber cuál es más importante si la calidad total o la motivación, creatividad, etc., ya que todos estos temas conforman algo que se ha denominado "*comportamiento organizacional*".

CAPITULO IX

PRODUCTIVIDAD

La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{producción}}{\text{insumos}}$$

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{producción}}{\text{insumos}} = \frac{\text{resultados logrados}}{\text{recursos empleados}}$$

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de

utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La manera como estos factores se relacionan entre sí tiene un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que se dispone.

La medida de "producción" es un indicador de la efectividad, o magnitud de los resultados realizados; por ello:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción total}}{\text{insumo total}} = \frac{\text{resultados totales logrados}}{\text{recursos totales logrados}} = \frac{\text{efectividad}}{\text{eficiencia}}$$

La producción, el rendimiento o desempeño, los costos y los resultados son componentes del esfuerzo de productividad. La mayoría asocia el concepto de productividad con el de producción, debido a que la productividad es algo más visible, tangible y medible en esa actividad. Los economistas han respaldado esta definición tradicional al afirmar que la productividad es el resultado (la producción) que se obtiene por cada unidad de trabajo que interviene. La productividad afecta a todos como consumidores, contribuyentes y ciudadanos.

Importancia del aumento de la productividad

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte, del dominio público: es posible producir

más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse. El futuro "pastel" económico puede hacerse más grande mejorando la productividad, con lo cual a cada uno de nosotros nos tocará un pedazo más grande del mismo. Hacer más grande el futuro pastel económico puede ayudar a evitar los enfrentamientos entre grupos antagónicos que se pelean por pedazos más pequeños de un pastel más chico.

Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros. Un constante aumento en la productividad es la única forma en la que cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

Desde el punto de vista personal, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

En las empresas, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mejor rendimiento sobre los activos y mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos.

En su sentido más amplio, la productividad comprende todos los recursos y sus costos, y como tal representa la mayor de las oportunidades para mejorar las utilidades en cualquier empresa de la que se esperen utilidades y para brindar más servicio por dinero gastado.

Factores que afectan la productividad

Para llevar a cabo una elevación de la productividad, se debe afectar, cuando menos, uno de los siguientes factores:

Métodos y equipo

Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados. Algunos ejemplos son:

- La automatización de los procesos manuales
- La instalación de sistemas de ventilación que mejoren el funcionamiento de los medios de transporte
- La disminución del manejo del producto
- La eliminación del tiempo de espera

Utilización de la capacidad de los recursos

La precisión con la cual la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo, se compara a la cantidad de trabajo que hay que realizar brinda una oportunidad importante para mejorar la productividad. Ciertos ejemplos son:

- Operar una instalación y su maquinaria con dos o tres turnos y no nada más con uno solo.
- Mantener a disponibilidad sólo las existencias que se requieran para cumplir con el objetivo de nivel del servicio a los clientes
- Instalar estantes o usar tarimas en los almacenes para sacar el máximo provecho del espacio entre el piso y el techo.

Nivel de desempeño

La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad. Entre otros aspectos pueden mencionarse:

- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad.

- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre todos los empleados.
- Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización.
- Proyectar e instrumentar con éxito un programa de capacitación para los empleados.

FACTORES QUE RESTRINGEN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Un incremento en la productividad no ocurre por sí solo. Son los directivos competentes y comprometidos los que la provocan. Y lo logran estableciendo metas, descubriendo los obstáculos que se oponen al cumplimiento de tales metas, desarrollando un plan de acción para eliminar esos obstáculos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en favor del mejoramiento de la productividad. Varios son los factores que actúan contra el cumplimiento de las metas relacionadas con la productividad. Algunos de estos factores restrictivos son generados por la propia organización o por sus miembros. Otros surgen en el exterior y, por lo mismo, están menos sujetos al control de los directivos. En ambos casos, estas fuerzas luchan no por limitar, sino inclusive por inhibir cualquier intento de llevar la productividad. Si se examinan los factores restrictivos de los particulares ámbitos de trabajo y se

conocen mejor cada uno de ellos, puede desarrollarse un plan de acción realmente eficaz. A pesar de que los factores restrictivos, pueden variar de un ámbito laboral a otro, hay algunos que son comunes, aunque en distintos grados de intensidad. A continuación se listan los factores restrictivos más comunes.

Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propio para el mejoramiento de la productividad

Todos conocemos las siguientes palabras: "Hemos visto al enemigo y éste se encuentra en nosotros mismos", e indican la esencia de esencias de este factor restrictivo. Muchas personas se sienten explotadas por las empresas, tanto como empleados como consumidores. Los precios siguen aumentando y el sentir general es que las utilidades y las tasas de rendimiento de las empresas son mucho más altas de lo que en realidad se dice. La culpa de las actitudes negativas prevaecientes ante las empresas y su afán de lucro recae de lleno sobre los dirigentes empresariales. En vez de considerar a los empleados como "socios" que tienen derecho a saber, casi siempre se les tiene en el descuido total y de vez en cuando se les dan algún bono. Las empresas deben asumir la responsabilidad de comunicar la importancia de las utilidades y de los aspectos comunes de las necesidades del personal, de la empresa y también de los consumidores.

Todos los dirigentes son responsables de desarrollar y mantener un clima laboral favorable para cumplir las metas organizacionales. A lo largo de periodos más o menos extensos, las actitudes de cualquier grupo de trabajo se ven influidas por el dirigente. El clima de cualquier situación laboral no sólo refleja las actitudes y los sentimientos individuales del grupo, también es un importante indicador de la actitud y de los sentimientos del dirigente del grupo. Administrar es dirigir; dirigir equivale a aceptar la responsabilidad del desempeño del grupo. Muchos dirigentes predicán la productividad a sus empleados como si fuese una cuestión de obligación. Dan a entender con sus reprimendas y críticas que los miembros del grupo de trabajo tienen la culpa de una baja productividad. Pero son incapaces de darse cuenta de que se acusan a sí mismos cuando se quejan de esos pobres resultados que, se deben a sus propias actitudes y comportamiento.

Hay una frase que es muy cierta y que podría extrapolarse a lo anteriormente mencionado: "Se educa con el ejemplo".

Problemas con los reglamentos gubernamentales

Una reglamentación cada vez mayor del sistema de libre empresa ha tenido un efecto colateral no satisfactorio sobre la productividad. Los reglamentos de gobierno, cada vez más extensos, han minado los recursos de las empresas. Esta tendencia desfavorable equivale a una administración participativa, forzada y legalizada, con el gobierno el cual controla las opciones de la empresa.

En realidad esta tendencia tiene pocas posibilidades de cambiar de rumbo a corto plazo, y lo mejor es tomar las medidas necesarias para adaptarse a dicha situación.

El tamaño y madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la productividad

Cuanto más grande se vuelva una organización, mayores serán los obstáculos a los que deban enfrentarse las comunicaciones internas, la unicidad de propósitos y el cumplimiento de los resultados. Independientemente de sus dimensiones, cuando las organizaciones maduran, dentro de ellas se desarrollan costumbres, actitudes y creencias que también representan barreras para el cumplimiento de los resultados. Tanto el tamaño como la madurez organizacionales tienden a restringir el incremento de la productividad.

A medida de que las organizaciones maduran, desarrollan una rigidez que puede llegar a ser molesta. Cuando las organizaciones son jóvenes también son flexibles, fluidas; todavía no se ven paralizadas por una rígida especialización y están dispuestas a probar cualquier cosa por lo menos una vez. Según va madurando la organización, la vitalidad disminuye, la creatividad se desvanece, la flexibilidad va dando paso a la rigidez y pierde parte de la

capacidad para enfrentarse a los desafíos que le llegan de fuentes inesperadas. Esto no tiene por qué ocurrir. Una organización cuya madurez consiste únicamente en hacer las cosas de un modo más firme está destinada a desaparecer, aunque aprenda a hacer esas cosas con la mejor de las habilidades. A medida que proliferan las normas y los procedimientos, se va haciendo mayor hincapié en la conformidad del propio desempeño. El que es más reconocido no es el que demuestra estar fuertemente motivado ni el que cumple con su trabajo, sino el que posee arraigados conocimientos sobre las reglas y las tradiciones y ha desarrollado un alto sentido de cómo debe actuarse a la luz de esas reglas y tradiciones. El que esa persona cumpla o no con su trabajo pasa a segundo término. Ese largo proceso de aprendizaje y dominio de las reglas acaba por apagar las energías y por destruir el entusiasmo y la creatividad.

El número de niveles con que cuenta una organización también afecta a la productividad. Es evidente que cuanto más niveles haya, mayores serán los costos. En tanto el exceso en costos aparece claramente en la nómina y en las prestaciones, el costo real se esconde detrás de esa lentitud con la cual la organización puede responder ante un cambio.

Los esfuerzos de los directivos tienden a fragmentarse y a duplicarse, la coordinación se vuelve más difícil, las comunicaciones se hacen más lentas y se desvirtúan, y la toma de decisiones se retrasa.

A medida que las organizaciones aumentan de tamaño, las funciones especializadas y de staff se incrementan. No sólo el individuo tiende a perder la perspectiva total de la empresa, incluyendo su comprensión de las metas organizacionales, sino que empiezan a surgir conflictos entre el personal operativo y el personal de staff. Por lo general, la calidad y la cantidad de los contactos que el personal staff tiene con los niveles ejecutivos son mayores que los de los gerentes de línea, sobre todos de los niveles inferiores. Un sistema bien concebido de rotación de personal dentro de la organización puede reducir y hasta eliminar este problema. El libre movimiento del personal dentro de una organización reduce las barreras de las comunicaciones internas, disminuye las hostilidades y las murmuraciones y promueve la comprensión entre las divisiones y los departamentos individuales, además de que da por resultado un flujo más libre de la información y de las ideas. Por una parte esa rotación desarrolla a los individuos, por la otra, contribuye a una mejor comprensión entre los individuos y entre las funciones.

A medida que las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, los directivos dependen cada vez más de la información "procesada" y cada vez menos de las observaciones y experiencias personales. Antes de que les llegue, la información "cruda" que detalla lo que realmente está sucediendo ha sido clasificada, condensada y, algunas veces, alterada. Aun cuando no se hayan alterado los hechos, el sistema elimina ciertos tipos de datos de tal forma que

no lleguen a las personas que dependen del sistema y que los necesitan. La información que se omite o se distorsiona por lo general es aquella que no encaja en el formato de nuestros sistemas de información. De esa manera, la imagen de la realidad que llega a la punta de las organizaciones a menudo poco se parece a lo que realmente está sucediendo. Se sufren las consecuencias de lo anterior cuando uno se enfrenta a situaciones que no pueden comprenderse, a no ser en los términos de esos elementos que se han filtrado. Esta es la razón por la cual todos los altos ejecutivos deben bajar de sus "torres" en forma periódica y echar un vistazo largo y penetrante a esa realidad no procesada y no filtrada. Esto es, hay que salir de su oficina de vez en cuando y llevar a cabo pláticas directas con el personal de la organización y, de esta forma, descubrir sus pensamientos.

Incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo

La fuerza de trabajo, en la que predominaban los obreros, ahora está formada sobre todo por empleados. Este cambio ha tenido lugar antes que la mayor parte de las organizaciones haya tenido tiempo para determinar la forma más precisa de cuantificar la producción real, física y tangible, de sus obreros. Puesto que el desempeño de los empleados por lo general es menos físico y tangible, pocas son las organizaciones que se han puesto a cuantificarlo y mucho menos a medirlo. En la mayor parte de las organizaciones, una medición que tenga sentido es la excepción más que la regla. Sin embargo, tales

mediciones son esenciales cuando se desea lograr una elevación de la productividad.

Muchos parámetros comunes de medición, como el rendimiento o producción por hora, no toman en cuenta los cambios, ya sea en el costo de la mano de obra, o en el precio de venta del producto o servicio producidos por ese insumo de trabajo. Por ello el efecto sobre las utilidades no se mide.

Al carecer de mediciones, es imposible efectuar evaluaciones. Cuando se han implantado medidas de productividad, es posible vigilarlas y compararlas contra los objetivos. Las variaciones desfavorables pueden detectarse con prontitud y la atención de los directivos puede dedicarse a la corrección de los problemas correspondientes.

Los recursos físicos y los factores tecnológicos que restringen la productividad

Los recursos físicos incluyen las instalaciones o lugar de trabajo, diseño y disposición: la forma como están dispuestas las cosas, su tamaño y capacidad. Por ejemplo, en un trabajo en que las distintas tareas dependen fuertemente unas de otras, las instalaciones de una sola planta por lo general ofrecen un mayor potencial de productividad que aquellas de distintos niveles. El diseño de la instalación influye en el flujo de trabajo y en la continuidad con que puede llevarse a cabo. También es importante el equilibrio entre el tamaño de la

instalación y el volumen de trabajo que habrá de realizarse. Una instalación que no se utilice plenamente, tendrá que cargar con el gasto total de la amortización, mantenimiento y operación, aunque sólo produzca cantidades limitadas. Debido a que las instalaciones son fijas y el trabajo que hay que realizar cambia con frecuencia en naturaleza y en volumen, esas instalaciones son un factor limitativo de la productividad.

La maquinaria y el equipo, así como las materias primas, con frecuencia restringen la productividad. Si la maquinaria están viejos, desgastados, son poco seguros o se usan indebidamente, la producción será la que sufra las consecuencias. La tecnología actual y sus constantes mejoras nos brindan maquinaria y equipos con una cantidad de características capaces de satisfacer los requisitos del comprador más exigente. Debido a que con frecuencia se recomienda que la maquinaria y el equipo representan una forma relativamente fácil de elevar la productividad y como algunas veces la persona que toma la decisión final, o la que efectúa la compra, no sabe qué son ni para qué sirven, la maquinaria y el equipo pueden convertirse en un factor limitativo de la productividad.

La calidad de las materias primas que se empleen y la continuidad de su abastecimiento también afectan la productividad. Se requiere de un mejor uso de los materiales y mejor planeación de los tiempos de entrega.

En el área de producción, el diseño del producto y la facilidad con que pueda fabricársele tienen un importante efecto en la productividad. Cuando en la misma instalación se procesa cierta cantidad de productos diferentes, la mezcla de los productos o la proporción en la cual se les combina, también afecta a la productividad. El diseño mejorado de un producto que incorpora cierta adaptación hacia la capacidad del proceso aunado a mejores técnicas de programación reducirán los obstáculos que restringen la productividad.

Medición de la Productividad

Hay interés en medir la productividad ante todo porque se requiere de un indicador relativo de la efectividad con la que la organización ha venido consumiendo los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados. Aunque por sí mismos los índices de productividad por lo general no muestran las razones por las que surgen los problemas, cuando se compila adecuadamente, sirven a la dirección para descubrir los problemas y su magnitud.

Como ya se había mencionado, la productividad la podemos definir como:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción total}}{\text{insumo total}} = \frac{\text{resultados totales logrados}}{\text{recursos totales logrados}} = \frac{\text{efectividad}}{\text{eficiencia}}$$

Esto es, como la relación entre la producción total y los insumos totales; esto es, la relación entre los resultados logrados y los recursos consumidos; o la relación entre la efectividad con la cual se cumplen las metas de la organización y la eficiencia con que se consumen esos recursos en el transcurso de ese mismo cumplimiento.

Razones e índices:

Como se dijo, la productividad es una medida relativa, en el sentido de que su significado se basa en la comparación entre la razón de productividad presente y la razón de productividad de un periodo anterior al que se hace referencia como periodo base. Las razones de productividad también pueden compararse contra estándares, y cuando esto sucede, el estándar se convierte en la base de las comparaciones, es decir, en el periodo base. Cualquiera que sea el caso, lo que se necesita saber es tanto la dirección como la magnitud del cambio. Casi siempre la magnitud del cambio se expresa como un porcentaje:

$$\frac{(\text{periodo actual} - \text{periodo base})}{\text{periodo base}}$$

Algunas veces es perjudicial comunicar estos porcentajes de cambio. Una alternativa es calcular y comunicar números *índice*. Un número índice es el

porcentaje de cambio sumado a 100 o restado de 100. Los índices también pueden calcularse directamente a partir de los datos básicos.

Los números índice presentan distintas ventajas. Pueden emplearse para calcular o convertir a otros índices. Es fácil derivar de ellos los porcentajes de cambio. Es posible obtener líneas de tendencia a partir de estos índices, y se les puede comparar contra las estadísticas del gobierno.

El cálculo de los números índice implica la designación de cierto periodo como el periodo base o de base. Casi siempre el periodo base tiene una duración de un año. Hay que cuidar que el periodo que se tome como base sea "normal" en el sentido de que el volumen de producción de tal periodo no haya resultado anormalmente grande o pequeño. Un periodo que incluya rendimientos anormalmente bajos debido a una fuerte afluencia de nuevo personal sin experiencia, nunca podrá ser un buen periodo base. Además, cuando se comparen índices, los dos índices deben partir de la misma base, es decir, haber sido calculados en comparación con el mismo periodo base. Es posible comparar dos índices que tengan distintos años base, pero en ese caso es necesario efectuar cálculos adicionales para convertirlos a una base común.

Un paso importante para mejorar la productividad en cualquier organización consiste en idear e implantar mediciones significativas. La organización puede o no haber cruzado o trata de cruzar ese importante puente que vincula el conocimiento teórico con el compromiso personal. Si todavía no

se ha intentado, lo que sigue puede ayudar a empezar bien. Si ya existen en operación mediciones de la productividad es interesante compararlas contra los siguientes criterios.

1. *Validez*: refleja con precisión los cambios en la productividad.
2. *Totalidad*: toma en cuenta todos los componentes, tanto de la producción, como del insumo, de un determinado índice de productividad.
3. *Comparabilidad*: permite la exacta medición del cambio en la productividad entre un periodo y otro.
4. *Exclusividad*: toma en cuenta y mide por separado la productividad de todas las actividades.
5. *Oportunidad*: asegura que la información se comunica a los directivos con suficiente prontitud para que puedan tomarse las acciones correctivas en cuanto surgen los problemas.
6. *Efectividad en costos*: consigue mediciones de modo que cause el menor número de interrupciones a los procesos productivos continuos de la organización.

Cuanto más se apeguen a los criterios anteriores, mayor será la utilidad que logren tener las mediciones de la productividad para aumentarla. Estos criterios no tienen por qué cumplirse perfecta o totalmente para que el sistema de mediciones tenga validez.

CAPITULO X

CONCLUSIONES

Haciendo una entrevista a dos compañías que se dedican a dar cursos de capacitación a empresas, se pudieron aclarar algunos puntos acerca de como se maneja todo lo referente a la capacitación y a la motivación en las empresas en nuestro país y de esta forma poder concretizar las conclusiones.

Estas empresas son: Capacitación y Consultoría del Centro, S.C. y SERPAC Consultoría, ambas en el estado de Querétaro, Qro.

Al parecer, la motivación no ha sido un factor que haya sido considerado primordial dentro de la industria de nuestro país. Hasta hace poco, las cosas han venido cambiando, sin embargo, este cambio ha sido muy lento y paulatino, y desde su punto de vista, aún no se encuentra en el punto más óptimo.

En ambas empresas se mencionó que el problema principal con que se topan cuando hacen su trabajo es que la misma gente que los contrata no está convencida de que esa medida sea necesaria. Esto es, se recomienda que la capacitación o la motivación o ambas sean dirigidas en forma de cascada. Lo anterior quiere decir, que dónde se debe de comenzar a trabajar en dichos aspectos es a nivel directivo, luego a nivel gerencial y así sucesivamente hacia los puestos de menor jerarquía dentro de una empresa.

Con lo antes mencionado, se puede inferir que estos aspectos deben ser adaptados en forma integral para que den el resultado que se desea, ya que si sólo una parte de la empresa es dirigida hacia una mayor motivación y el resto no, lo conseguido con el grupo dirigido se verá disminuido con el tiempo debido a que el resto de los integrantes de la empresa no estarán en la misma "frecuencia" y todo habrá sido inútil.

Otro problema que existe y que va relacionado con la falta de interés sobre este tema es que, antes de impartir cualquier curso o tomar cualquier medida, se requiere hacer lo que se llama un análisis de "Detección de Necesidades" para poder de esta forma establecer que tipo de medidas se deben de tomar para las necesidades específicas de dicha empresa. Y precisamente, el problema reside en que los directivos no creen que este análisis sea necesario y solamente quieren un curso que cubra, de alguna forma, las necesidades que ellos creen que tienen sin importarles si existen otras que tengan una mayor relevancia, y que no hayan podido detectar por ser parte del mismo problema. El Lic. Javier Quinzaños (Director General de Capacitación y Consultoría del Centro, S.C), hacía una analogía. Cuando uno va al doctor por que siente ciertas molestias el médico puede, por la descripción, darse una idea de cuál es el problema, pero no puede hacer un diagnóstico y pronóstico adecuado si no revisa adecuadamente y hace los debidos análisis. En el caso de una industria es algo similar, sino se detectan los problemas y las carencias que se tienen, entonces las medidas a tomar pueden ser insuficientes, o por el contrario, innecesarias, quedando las

reales sin atacar y resolver. Cabe mencionar que nos estamos refiriendo a aspectos humanos y no a aspectos técnicos, los cuales además cubren otros aspectos adicionales.

Otro problema que suele ser muy común, es que la comunicación entre los integrantes de los diferentes niveles que integran la empresa es carente o llena de barreras, las cuáles deben ser detectadas lo más pronto posible para poder ver cambios.

Uno de los aspectos que sobresalen, es relativo a la capacitación. En el área concerniente a aspectos relacionados con el Desarrollo Humano. Muchas empresas se preocupan por preparar a sus empleados en el aspecto técnico, y logran hacerlo en la forma deseada, pero se olvidan que también hay que prepararlos para su desarrollo en el sentido humano. Esto es, cuando una persona es ascendida de puesto por sus habilidades y su buen desempeño, se encuentra que ahora tiene que dirigir a un grupo de personas, que quizás anteriormente eran sus compañeros y, no sabe cómo debe comportarse. Puede saber mucho sobre el aspecto técnico, sobre el desempeño, pero no sobre el manejo de grupos. Y ahí es donde pueden empezar los problemas. Esto no sólo pasa con los puestos de menor jerarquía sino a todos los niveles, de aquí la importancia de la capacitación en temas como liderazgo, manejo de grupos, motivación, etc. A veces se le da tanta importancia al ámbito económico, técnico e industrial que se olvida que quienes logran que dichos factores logren su objetivo son personas, y que son el PRINCIPAL recurso dentro de una empresa.

La orientación de los cursos son variables dependiendo de la empresa que los imparte, la empresa a quienes están dirigidos y, por supuesto, las necesidades de la empresa beneficiaria de los mismos.

La forma tradicional de cursos es de dar cierto número horas todos los días hábiles en una o dos semanas.

Otra forma, no tradicional, es el dar de dos a cuatro horas a la semana, hasta completar un total de 40 horas, de tal forma que cada semana se les va indicando un aspecto nuevo a integrar dentro de dicha semana y así quienes lo reciben van interiorizando de forma paulatina y firme lo que se les trata de transmitir.

Puede decirse que es mejor que la capacitación se de por parte de una empresa ajena a la misma, ya que si se da por la misma empresa, la información se puede viciar por los mismos problemas que ocurran dentro de ella. Por ejemplo, si el que da parte de la capacitación es un supervisor, y éste ha tenido problemas con parte del personal, entonces la capacitación no tendrá los resultados deseados y hasta puede llegar a resultar contraproducente.

Algo que es importante mencionar es que por la falta de convencimiento de los directivos, el reforzamiento de los cursos suele ser muy pobre o nulo, lo cuál trae como consecuencia que al poco tiempo las cosas vuelvan a ser cómo antes debido a que no se da seguimiento real a las medidas tomadas o recomendadas. Lo anterior trae como resultado que los esfuerzos hechos ya no funcionen y peor aún, que medidas futuras no vayan a ser aceptadas por la

mayoría del personal debido a que sientan que sólo es pérdida de tiempo y que no se sientan apoyados por sus superiores.

En lo referente a la parte social, se observa que la mayoría de los trabajadores (hablando de la parte de la empresa de menor jerarquía dentro de la misma) desconocen los objetivos y la misión de la empresa, por lo que no se sienten como parte importante dentro de la misma. Esto es, desconocen cómo su trabajo afecta o beneficia a la empresa. Esto es importante, ya que si un empleado se da cuenta de la importancia de su trabajo, éste último y por lo tanto, él mismo se ven realmente como parte productiva y su vida laboral adquiere un sentido más allá de cobrar un salario. Sin embargo, esto no ocurre en la mayoría de los casos y, por el contrario, su nivel de autoestima y, de objetivos y metas es muy bajo. Incluso sus metas personales suelen ser muy limitadas por el desconocimiento del beneficio que podrían aportar y que aportan actualmente.

También se observa que, en general, las mujeres tienen un mayor sentido de compromiso y de responsabilidad por su trabajo, y quizá esto se deba a que, todavía en dichos niveles, que una mujer trabaje es por que su familia necesita de mayores ingresos y ella está consciente de ello. De aquí que también cuando se les convoca a este tipo de cursos las más accesibles y dispuestas a cooperar sean ellas. Aunque esto no quiere decir que los hombres no sean responsables, sólo que en proporción, se ha observado un nivel más alto de interés por parte de ellas.

Y a pesar de que ahora se tiene un poco de mayor consciencia sobre la importancia de estos puntos, todavía no se ha logrado romper todas las barreras. Y esto se observa muy claramente, por ejemplo, en épocas de crisis, cuando lo primero en quitar del presupuesto es lo destinado a capacitación. También hay que mencionar que ciertas empresas empiezan a dar capacitación, no sólo técnica, sino humana debido a la introducción de nuevos códigos que mencionan este aspecto, aun cuando sea en forma somera.

Otro aspecto que es fundamental es la seguridad industrial que se tenga dentro de la empresa ya que si los empleados no se sienten seguros físicamente entonces su trabajo demeritará mucho y muy probablemente la rotación de personal será también muy alta. El hecho de que se tenga temor por la salud es algo preponderante para que las personas no se sientan motivados a seguir en dicho trabajo, ni a obtener los resultados deseados de ellos, puesto que si los directivos no se ocupan de su salud, ellos tampoco se ocuparan de tener un buen desempeño. Con esto se corrobora lo que establece Maslow dentro de su jerarquía: cuando los niveles inferiores de la misma (necesidades físicas básicas y de protección y seguridad) no son satisfechos, los siguientes niveles no tienen importancia hasta cubrir los primeros. Si no son cubiertos la persona tenderá a cambiar de puesto e incluso de trabajo, hasta que no se sienta seguro.

Ambas empresas de consultoría coinciden en que si todos los que trabajan en ella se encuentran motivados para hacerlo, esto se ve reflejado inmediatamente en la productividad. Y no sólo en esta última, sino que

también en que la calidad y la posibilidad de crecimiento empresarial aumentan en forma notable, y al mismo tiempo el aprecio de cada uno de los integrantes de la misma por ella y por todos los que participan en ella, reconociendo que la labor de cada uno ha hecho posible que todos tengan mejores oportunidades y beneficios.

Un aspecto que parece increíble pero que desgraciadamente es real, es que algunos directivos no quieren dar capacitación debido a que temen que su gente esté más conciente, piense más claramente y le pueda pedir más sueldo, sin importar los beneficios que se podrían obtener para todos si se logra integrar a toda la compañía en favor de un objetivo común. Pero lamentablemente al parecer es algo más común de lo que se podría imaginar.

Aparentemente, todos estamos en la búsqueda de un camino que nos conduzca a tener una mejor condición en todos los sentidos, esperando que este venga siempre de afuera, sin darnos cuenta, que dicha ruta está dentro de nosotros mismos. Inclusive cuando se presentan oportunidades que nos benefician, dudamos, por miedo a lo desconocido, por miedo a lo que no podamos lograr, pero sobre todo, por miedo a lograr lo que deseamos. Ese miedo plasmado en la frase popular: "Ten cuidado con tus sueños porque pueden hacerse realidad", de dónde se puede interpretar que a lo que tenemos miedo es a todo lo que implica lograr metas determinadas que nos lleven a lograr un crecimiento. Esto es, miedo a la responsabilidad y, miedo al cambio que provoca la toma de consciencia de dicha responsabilidad. Y esto que he mencionado a

nivel personal, lo podemos extrapolar a nivel empresarial, ya que qué es una empresa sino el conjunto de seres humanos con fines comunes, que lo hacen ser una especie de "individuo" con sus propias características, sus propios objetivos y su propio desarrollo.

Por lo tanto y, tomando en cuenta lo anterior, se puede concluir que quizás el problema principal, dentro del ámbito de motivación laboral, también lo sea el miedo al cambio, aun cuando este sea favorable para la empresa, ya que implica la responsabilidad tan temida por todos y también, citando a Erich Fromm, el miedo a la libertad.

ANEXO I

CASO ESPECIAL: MOTIVACIÓN EN UNA EMPRESA CANADIENSE DE CONTEXTO BICULTURAL

Se hicieron una serie de pruebas e investigaciones en una empresa canadiense para ver el nivel de motivación y de satisfacción que tenían sus empleados, siendo estos de dos tipos: anglofonos y francofonos . Se observan similitudes y diferencias ente ambos grupos para ciertos criterios de evaluación.

Se observó que tanto para los empleados que hablaban inglés como los que hablaban francés, el factor más importante era la naturaleza interesante del trabajo y el factor menos importante, era la supervisión.

Los empleados francofonos le daban mayor importancia a los beneficios, a las condiciones de trabajo, la oportunidad para mejorar su habilidad en el trabajo y una paga equitativa. Los empleados anglofonos le daban más importancia a los ingresos, a la política de la compañía, al reconocimiento y la responsabilidad y, a la independenciam en el trabajo.

Al parecer ambos grupos tienen la motivación interna de la naturaleza interesante del trabajo. Pero los empleados francofonos ponen mayor énfasis

en la oportunidad de entrenamiento para adquirir un nivel superior en sus habilidades y los anglofonos se centran más en la autonomía, responsabilidad y reconocimiento.

Con respecto a la motivación extrínseca, ambos grupos buscan mejores ingresos y promociones, pero los anglofonos le ponen un mayor énfasis. En cambio, los francofonos ponen mayor énfasis a los beneficios complementarios, la condición de trabajo y seguridad.

Los empleados francofonos expresaban un mayor grado de satisfacción que los anglofonos. La razón de satisfacer más fácilmente a los empleados francofonos se puede deber a su nivel más bajo de expectativas y de estilo de vida, que está influenciado por la ética católica y la orientación de la familia, que enfatiza el placer por la existencia de las condiciones de vida.

Ambos grupos de empleados muestran un alto grado de responsabilidad personal y de compromiso. Primero, si uno se mueve del trabajo, al departamento, a la compañía, el compromiso personal tiende a disminuir. Esto se debe a que los empleados sienten que tienen el control sobre sus acciones al encontrar lo que el trabajo demanda y, no es el mismo sentimiento al lograr objetivos de la compañía. La segunda observación interesante fue que los anglofonos tienden a tener un mayor grado de responsabilidad y compromiso personal para con su trabajo, departamento y compañía que los francofonos.

Esto se debe, como ya se había mencionado, a que los primeros le dan mayor importancia a la responsabilidad e independencia en el trabajo.

También ambos grupos piden un nivel más alto de participación. Ellos quieren que sus opiniones y sus sugerencias sean más solicitadas por sus superiores sobre las decisiones que les afectan. Sin embargo, los empleados francofonos experimentan mayor grado de discrepancia entre los niveles ideales y reales de participación. Esto se debe a que el grupo francfono percibe mejor su nivel real de participación que el grupo anglofono.

Cuando se midió su percepción hacia si sus habilidades estaban bien utilizadas, los anglofonos comparados con los francofonos, consideraban que no los utilizaban al máximo en sus trabajos.

Los resultados también revelaron que los empleados anglofonos expresaban mayor deseo de trasladarse de su localización actual que los empleados francofonos. Esto puede deberse a que los francofonos sienten una mayor satisfacción por sus trabajos, además de la posibilidad de pérdidas financieras. Para los francofonos implica el cambiarse a un ambiente extraño.

Los motivos para aceptar una transferencia para ambos grupos son el considerar un aumento del salario, promoción y diferentes actividades en el trabajo. Sin embargo, piden a su organización que les asegure de que pueden regresar después de determinado período de servicio dónde quiera que éste

sea. Se observa que para los francofonos la seguridad y la satisfacción de sus necesidades familiares son factores determinantes para aceptar o no.

Las localidades preferidas por los francofonos para una transferencia, son aquellas en las que se utilice el francés como lengua principal, por ejemplo Quebec, provincias de Quebec y Montreal, en ese orden. Las menos preferidas por dicho grupo son U.S.A., Inglaterra y algunas ciudades europeas incluyendo a Francia. Para los anglofonos las ciudades preferidas son ciudades grandes de Canadá, pequeñas ciudades de Canadá excepto Quebec, los U.S.A. e Inglaterra. Las locaciones menos preferidas son la provincia de Quebec excepto Montreal y Europa excepto Inglaterra.

Con respecto al entrenamiento, hay que tomar en cuenta que todos los materiales e instructivos se encuentran en inglés.

Se investigó si los empleados tenían alguna dificultad debido a:

1. El uso de inglés en los materiales de entrenamiento
2. Tener un entrenador que hablara inglés
3. La presencia de compañeros de entrenamiento anglofonos

También se investigó la preferencia de los empleados por

1. El uso del francés en el material de entrenamiento
2. El uso de entrenadores monolingües o bilingües
3. La formación de grupos de entrenamiento de acuerdo a similitudes culturales
4. Un lugar apropiado para el entrenamiento

Una comparación entre ambos grupos revela que ambos manejan adecuadamente los materiales en inglés. Los empleados francofonos eran capaces de solicitar asesoría en cuestiones de comprensión o asimilación de sus compañeros bilingües con más experiencia.

Ambos grupos encontraron que el tener un entrenador anglofono era aceptable, aunque los francofonos tenían mayor dificultad en entenderle y en comunicarse que los anglofonos.

En cuestión de un grupo mixto de entrenamiento, los francofonos se sentían más inhibidos para expresarse si en dicho grupo había anglofonos, prefiriendo tener una actividad pasiva dentro de dicho grupo.

Los francofonos tenían mayor disposición en tener materiales en francés que los anglofonos.

Los empleados, en general, no consideraron muy deseable el tener un entrenador anglofono. El tener un entrenador francofono fue deseable para los francoparlantes pero no para los anglofonos. Sin embargo, dentro de cada grupo, se deseaba un entrenador bilingüe que su lengua madre fuera la de cada grupo, respectivamente.

Ambos grupos estaban de acuerdo con la idea de tener una escuela de entrenamiento básico que estuviera localizada en Canadá y no en los Estados Unidos.

El desenvolvimiento en el trabajo se observó que era mayor para los francofonos que para los anglofonos. Los francofonos estaban personalmente más envueltos en su trabajo y se consideraban como perfeccionistas en el mismo. Esto se puede deber a que los francofonos sentían que su trabajo tenía el potencial para satisfacer sus necesidades sociales y de seguridad.

Los anglofonos tendían a sentirse más responsables por sus propios errores y más deprimidos por sus fracasos.

La base motivacional para cada grupo es diferente; para los anglofonos reside en su énfasis por la autonomía personal y su realización en el trabajo, mientras que para los francofonos hacían énfasis en satisfacer sus necesidades sociales y de seguridad, las cuáles encuentran fácilmente en su trabajo.

Todas las diferencias motivacionales antes mencionadas entre ambos grupos, explican las demás diferencias en el comportamiento en su trabajo y en sus actitudes. Por lo que se puede concluir que tanto las instituciones socio-culturales como los eventos históricos han determinado la naturaleza de la motivación en el trabajo de los dos grupos culturalmente distintos de empleados en Canadá.

ANEXO II

Usted, si usted, ¿Por qué trabaja?

Por: Carlos Colunga, *Revista Management Today*, Vol. 19, Núm. 1, junio 1992, México, pp. 5-7.

Entre las personas que con frecuencia se acercan a un servidor solicitando ayuda para conseguir empleo en alguna empresa, no es raro encontrar jóvenes con conocimientos, talento, relaciones y recursos económicos más que suficientes para augurarles el mejor de los éxitos en un trabajo independiente.

Sin embargo, a pesar de estas razones de peso, hasta ahora ninguno de estos jóvenes se ha decidido a iniciar la prometedora aventura de poner su propio negocio. Todos han preferido laborar para una organización, conscientes de que en ella difícilmente percibirán el dinero que habrían ganado trabajando para sí mismos, con dificultad progresarán profesionalmente tanto como podrían haberlo hecho independientemente y nunca tendrán la cotidiana libertad de acción y decisión con que contarían si ellos fueran su propio patrón.

La mayoría de las encuestas (Martimer y Lorence 1979, European Value System Study 1981, Pryar 1983, Claes y otros 1984, Beutelly Brenner 1986,

MOW 1987 y Salanova y otros 1992) nos indican que el salario es el principal motivo por lo cual trabajan las personas.

¿Por qué, entonces, estos jóvenes han preferido laborar en una empresa ajena, cuando el negocio personal que estaba a su alcance muy probablemente les habría redituado mucho más que lo que hubieran podido percibir en cualquier otra organización?

Cabe aclarar, estimado lector, que la socorrida respuesta mexicana que atribuye dicha decisión al estatus no ha sido corroborado por ninguna de las encuestas hasta ahora aplicadas entre obreros, empleados, jefes y gerentes.

Analizando la personalidad laboral, que se configura por el conjunto de creencias, actitudes y valores de cada persona hacia el trabajo, éstos son influenciados por algunos de los factores cognoscitivos y afectivos de cada gente, lo cual nos llevará hacia las siguientes tres preguntas. ¿Cuáles de estas creencias, actitudes y valores son los que más influyen para que las personas cataloguen a una empresa como atractiva para trabajar en ella? ¿Cuáles los que más pesan en la decisión de laborar en una organización o en hacerlo independientemente? y ¿Cuáles son los factores cognoscitivos y afectivos que más inciden en ambas decisiones?

Según la encuesta aplicada por Salanova, después del salario, los trabajadores españoles laboran por la oportunidad de tener contactos personales y por el trabajo mismo.

Lo cual nos induce a una inquietante pregunta: ¿Estos jóvenes desean trabajar en una organización para ampliar sus contactos personales, los cuales incluso podrán serles útiles en sus futuros negocios particulares o para demostrar a los demás y a sí mismos que pueden triunfar o al menos desempeñar adecuadamente un trabajo sin la ayuda del padre y la familia?

En la encuesta aplicada por Elizur entre obreros, empleados, jefes y gerentes holandeses, húngaros e israelitas el grupo dio la mayor importancia al logro profesional, a un trabajo interesante y al hecho de contar con una buena supervisión.

Dado que los jóvenes estaban conscientes de la mayor posibilidad del logro profesional en su propio negocio que alquilándose para otros, está claro que este no fue el motivo de su decisión; por lo cual es probable que encontraran más interesante el trabajo que se les ofrecía en la organización que el que desempeñarían en su propia empresa; lo cual nos lleva a otras preguntas.

¿Estamos ante el deseo de independizarse de la figura paterna, ante un choque de intereses entre lo que el joven desea y lo que recibe de la familia o ante la

ya abordada necesidad de probarse a sí mismo y a los demás que él solo puede desempeñar un buen trabajo?

En el primero y en el tercero de los casos, el joven trabajará en la organización no por las características propias de ésta, sino para cubrir una necesidad del proceso de maduración personal, lo cual le llevará aceptarlo o al menos a tolerar el hecho de convertirse en un supervisado con todos los inconvenientes que esto implica.

Habiendo identificado dos de las razones predominantes para laborar en cualquier organización, abordaremos ahora los motivos que más influyen para que la persona seleccione a una determinada empresa para trabajar.

Estos factores se relacionan más "con el día a día de la vida laboral. Ya no predominan las funciones económicas del trabajo, sino que emerge otra dimensión, la dimensión intrínseca por la cual se valora el trabajo en sí mismo, sin considerarlo como un medio para obtener un fin". (Salanova).

Razones que, de acuerdo con los resultados del estudio efectuado por Elizur, están procedidas por el logro profesional, un trabajo interesante y el contar con una buena supervisión: aspectos que en México las empresas no acostumbran publicar por lo que no son conocidos por el público en general que tiende a suponer que éstos existen en las empresas que cuentan con mayor publicidad

según se infiere de los resultados de la encuesta de Management Today en español.

Lo mismo ocurre con el siguiente grupo de motivos encontrados por Elizur y que está compuesto por el crecimiento personal, la cooperación y el ser estimado por los supervisores y por los compañeros de trabajo.

A los directores generales, a los reclutadores de personal y a los cazadores de cabezas les interesará saber que los motivos que menos peso tuvieron en la encuesta de Elizur fueron la contribución que el trabajo permite para con la sociedad, la compañía en sí y el estatus que da la ocupación. Características que en México interesan más a los patrones, al gobierno y a la sociedad que a los propios trabajadores.

Antes de terminar, estimado lector, no quiero pasar por alto el hecho, cada vez más extendido en México, de las personas que prefieren trabajar para sí mismas que hacerlo para una organización, los cuales razonan que las libertades de acción y decisión son tan importantes que no las perderían a pesar de los sobresaltos de su posición y de los mejores esfuerzos de los reclutadores de personal y de los cazadores de cabezas.

De lo cual se concluye que los factores que motivan a las personas para contratarse en alguna compañía son de dos tipos: el primero es el económico

representado por el salario y las prestaciones que se perciben a cambio del desempeño del trabajo y el segundo son los motivos internos fuertemente relacionados con el proceso de maduración personal.

Los motivos para la selección de una determinada empresa son: además del salario, los relacionados intrínsecamente con el trabajo como el crecimiento profesional, la cooperación y el ser estimado por los supervisores y por los compañeros, los cuales son poco publicitados en México y, ante la falta de información, el público en general tiende a suponer que existen en las empresas que cuentan con mayor publicidad masiva.

Y finalmente, algunas personas prefieren trabajar para sí mismos en vez de hacerlo para una organización, principalmente para poder contar con la libertad de acción y la libertad de decisión.

ANEXO IIIENCUESTA

Esta es una propuesta de encuesta que pretende evaluar el nivel de satisfacción en el empleo, así como para analizar si la empresa a la que se aplique, tiene algún sistema de motivación a sus empleados.

1: MALA 2: DEFICIENTE 3: REGULAR 4: BUENA 5: MUY BUENA

1. Califique la relación de trabajo con sus compañeros: ____
2. Califique la relación de trabajo con su jefe o supervisor: ____
3. ¿Qué tan bien conoce cuál es la misión de la empresa?: ____
Exprésela con sus propias palabras:
4. ¿Se siente parte primordial en la empresa? si ____ no ____
5. ¿Se le ha explicado los beneficios que se obtienen por el buen desempeño de su puesto?
si ____ no ____
6. ¿Qué nivel de satisfacción personal tiene con su trabajo?: ____
6.1 ¿Porqué?
7. ¿Cómo calificaría su nivel de desempeño?: ____
7.1 ¿Porqué?
8. ¿Cómo calificaría el nivel de desempeño de sus compañeros?: ____
8.1 ¿Porqué?
9. ¿Son reconocidos sus esfuerzos por parte de la empresa?
si ____ no ____

10. Si así es, ¿de qué tipo es ese reconocimiento?

11. ¿Le gustaría otro tipo de reconocimiento? si _____ no _____

11.1 ¿Cuál?

12. Defina qué frutos se obtienen con su trabajo:

13. ¿Siente que la empresa se interesa en sus empleados?
si _____ no _____

13.1 ¿Porqué?

13.2 ¿De qué forma?

14. ¿Qué sugerencia daría usted a la empresa para que el ambiente de trabajo mejorara?

15. ¿En su centro de trabajo existe el compañerismo? si _____ no _____

16. ¿Cree que los objetivos de la empresa se están alcanzando?

si _____ no sé _____ no _____

17. ¿Cómo calificaría el papel que juega el equipo en el que usted trabaja?:

18. ¿Cómo calificaría el papel que juega dicho equipo con los fines de la empresa?: _____

19. ¿Siente que su trabajo cubre las necesidades básicas de usted y su familia?
si _____ no _____

19.1 ¿Porqué?

20. ¿Puede cubrir otro tipo de necesidades con su trabajo?
si _____ no _____
- 20.1 ¿Cuáles?
- 20.2 ¿Porqué?
21. Mencione tres factores que usted requiere para sentirse satisfecho en su trabajo:
22. La comunicación con sus compañeros es: _____
23. La comunicación con su jefe es: _____
24. ¿Qué cree usted se requeriría para mejorar la comunicación?
25. ¿Qué le disgusta de su trabajo?
26. ¿Qué le gusta de su trabajo?
27. A sus conocidos y amigos (fuera del centro de trabajo) ¿los animaría a ir a trabajar a la empresa donde usted labora? ¿porqué? si _____ no _____
28. Se le informa (en forma oficial) cómo varía la productividad en los diferentes periodos del año?
si _____ no _____
29. ¿Se le explica el porqué de las medidas que se van tomando? Dé un ejemplo.

30 Independientemente de la necesidad de trabajo, ¿a usted le gustaría permanecer en la empresa por tiempo indefinido? ¿Porqué?

Gracias

ANEXO IV

TIPO DE EMPRESAS A QUIENES VA DIRIGIDA LA TESIS

En este anexo, se pretende establecer el Universo de empresas a quienes se puede ser dirigida la presente tesis. Los datos que aquí se presentan, fueron obtenidos de lo reportado por el SIEM*, en Febrero de 1998 (<http://www.secofi-siem.gob.mx>).

| <u>CÁMARA</u> | <u>Número de empresas</u> |
|--|---------------------------|
| CAM. NAL. TRANSFORMACION | 42,229 |
| CAM NAL TEXTIL | 659 |
| CAM NAL FARMACEUTICA | 240 |
| CAM NAL LECHE | 200 |
| CAM NAL PERFUMERIA Y COSMETICA | 174 |
| CAM NAL HULERA | 154 |
| CAM NAL HIERRO Y DEL ACERO | 106 |
| CAM NAL CELULOSA Y DEL PAPEL | 74 |
| CAM NAL MAIZ INDUSTRIALIZADO | 73 |
| CAM NAL CONSERVAS ALIMENTICIAS | 72 |
| CAM NAL AZUCARERA Y ALCOHOLERA | 61 |
| CAM NAL ACEITES GRASAS JABONES Y DETERGENTES | 43 |
| CAM NAL ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES | 40 |
| CAM NAL TRANSPORTE MARITIMO | 28 |
| CAM NAL ENVASES METALICOS | 24 |
| CAM NAL CEMENTO | 18 |
| CAM NAL CERVEZA Y DE LA MALTA | 17 |
| CAM NAL CERILLERA | 7 |
| TOTAL | 43,319 |

Se puede observar que el número de empresas es alto y éste representa un 9.6% del total de empresas registradas en el SIEM, abarcando a todos los

* SIEM (SISTEMA INFORMATIVO EMPRESARIAL MEXICANO)

sectores, todas las cámaras y todos los Estados de la República Mexicana. El número de empresas antes mencionado es 459,544.

ANEXO V

TIPO DE CURSO QUE IMPARTE LA EMPRESA DE CAPACITACION “CAPACITACION Y CONSULTORIA DEL CENTRO”

CURSO TALLER

NOMBRE: EXCELENCIA HUMANA

OBJETIVO: Proporcionar en los participantes la superación personal por medio del:

- Autodescubrimiento del valor y capacidad personal
- Cambio de actitudes y patrones de comportamiento.
- Desarrollo de su autoestima.
- Establecimiento de una sana jerarquía de valores y metas.
- Asertividad y Comunicación efectiva.
- Conocimiento, Sentido de pertenencia e integración a la empresa.

REQUISITOS:

- Que cada persona de la empresa establezca un compromiso libre y consciente para orientarse hacia su propia excelencia, personal y laboral.
- Disposición personal para el cambio.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA:

- Incrementos en la productividad y las utilidades.
- Menos desperdicio.
- Disminución de ausentismo.

- Menos rotación de personal.
- Mayor cooperación.
- Trabajo en equipo.
- Sentimiento de orgullo y pertenencia a la empresa.
- La satisfacción del trabajo bien hecho.

BENEFICIOS PARA LA PERSONA:

- Actitud proactiva ante la vida y el trabajo. Incremento de responsabilidad y autodisciplina.
- Autoconfianza en su propia capacidad y, valor humano.
- Establecimiento y vivencias de una sana jerarquía de valores.
- Comunicación constructiva.
- Fijación y logros de metas.

METODOLOGÍA:

- El curso consta de 20 sesiones, una por semana, de dos horas.
- Se imparte con exposiciones interactivas, dinámicas vivenciales y películas en algunas sesiones que permiten experimentar, interiorizar y aplicar al trabajo diario.

OBJETIVO GENERAL:

Al finalizar el curso los capacitados valoraran la importancia del autoconocimiento como base del cambio de actitudes y patrones de comportamiento, nivel y desarrollo de su autoestima para la orientación hacia

su propia excelencia personal, familiar y laboral, por medio del establecimiento de valores, propósitos y metas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificará las partes que integran al yo, las necesidades básicas y de desarrollo.
- Conocera la importancia de la autoestima en la individualidad de cada ser humano, como base de las relaciones humanas.
- Conocerá y diferenciará las características de una autestima alta y una baja, así como base de las relaciones humanas.
- Identificará el génesis de su personalidad y cómo moldear su carácter.
- Identificará la educación integral del ser humano como base para el logro de su plenitud.
- Distinguirá las cualidades de la persona excelente.
- Distinguirá que en la comunicación humana se involucran las personalidades de quienes interactúan.
- Identificará los obstáculos y facilidades para la comunicación.
- Comprenderá que la buena comunciación es el principio dinámico impulsor del buen desarrollo personal, familiar y laboral.
- Identificará los valores, propósitos y meta de la empresa en la que labora.
- Identificará a la empresa como fuente de oportunidades para crecer y desarrollarse.
- Comprenderá que una persona excelente contribuye para la excelencia de su empresa.

TEMARIO:

1. AUTOCONOCIMIENTO I

- El yo integral.
- La mente.
- La autoestima.
- Autoestima alta y baja.
- Desarrollo de la autoestima.
- La actitud.

2. AUTOCONOCIMIENTO II

- La personalidad.
- Núcleo profundo y de identidad personal.
- Temperamento y carácter.
- Personalidad que cautiva.

3. LA EDUCACION

- ¿Qué es la educación?
- La educación en nuestro país.
- Las facultades del ser humano.
- Desarrollo de las Facultades Específicas.

4. LA EXCELENCIA

- ¿Qué es la excelencia?
- La excelencia humana.
- La responsabilidad y la excelencia.

5. METAS

- Características de las metas.
- Metodología para lograr nuestras metas.
- La mente subconsciente y las metas.
- La energía y la salud base para el logro de metas.

6. COMUNICACIÓN

- La comunicación esencial de la vida.
- El proceso de comunicación.
- Obstáculos y facilidades de la comunicación.
- Niveles de comunicación.
- La ventana de Johari
- La importancia de la comunicación para el trabajo en equipo.

7. MI EXCELENCIA E INTEGRACION A LA EMPRESA

- El cambio como instrumento de desarrollo y crecimiento.
- Mi empresa, qué es y cómo funciona.
- Mi integración a la empresa.
- Actitudes frente a productividad y calidad.
- Cómo ayudo o perjudico a mi empresa.

BIBLIOGRAFÍA:

- Bain, David. PRODUCTIVIDAD. Editorial McGraw-Hill, U.S.A., 1982.

- Campbell, John P.; Campbell, Richard J. Industrial-Organizational Psychology and Productivity: The Goodnes of Fit. *Productivity in Organizations*. Jossey-Bass Publishers, 1988, pp. 82-93.

- Colunga, Carlos. *Management Today*. Vol 19, Num. 1, junio 1992, México, pp. 5-7.

- Davis, K.; Newstorm, J.W. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Edit. McGraw-Hill, 1991, pp. 5-20, 116-138, 171-176, 201-224.

- Dlugos, Günter. The Relation Ship Betwen Changing Value Sistsms and Conflict Handling in the Enterprise Sector. *Management Under Differing Value Systems*. 1981, pp. 651-676.

- Dorow, Wolfgang. Values and Conflict Behavior. An Explanation of Conceptual Relationships. *Management Under Differing Value Systems*. 1981, pp. 677-702.
- Fromm, Erich. EL MIEDO A LA LIBERTAD. Editorial Paidós, primera edición, México, 1997.
- Haro Leeb, Luis. PSICOLOGIA DE LAS RELACIONES HUMANAS. Editorial Porrúa, décima- cuarta edición, 1995, México.
- Ilgen, Daniel R.; Klein, Howard J. Individual Motivation and Performance: Cognitive Influences on Effort and Choice. *Productivity in Organizations*. Jossey-Bass Publishers, 1988, pp. 143-170.
- James, Muriel; Jongeward, Dorothy. NACIDOS PARA TRIUNFAR. ANALISIS TRANSACCIONAL CON EXPERIMENTOS GESTALT. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, trigésima-quinta reimpresión, 1990, E.U.A.
- Kanungo, Rabindra N. Work Motivation and Canadian Cultural Context. *Management Under Differing Value Systems*. 1981, pp. 785-814

- Martín Moreno, Francisco: LOS MEXICANOS A CONTRALUZ. Editorial Grijalbo, México, 1996.

- Olivares Orozco, Socorro; González García, Martín. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. METODOS Y ESTRATEGIAS. Editorial Banca y Comercio, segunda edición, 1995, México, pp. 83-114, 147-160, 235-257.

- Paz, Octavio. EL LABERINTO DE LA SOLEDAD/ POSTDATA/ VUELTA AL LABERINTO DE LA SOLEDAD. Editado por el Fondo de Cultura Económica, segunda edición, tercera reimpresión, 1996, México.

- SECOFI – SIEM, SISTEMA INFORMATIVO EMPRESARIAL MEXICANO, Estadísticas por Cámaras Industriales, <<http://www.secofi-siem.gob.mx>>, 5 de Febrero de 1998.

- Wexley, Keneth N. CONDUCTA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGÍA DEL PERSONAL. Cía. Editorial Continental, 1991, pp. 27-58.

- Wondracek, Jochen. Dynamization of Employees' Goal Criteria. *Management Under Differing Value Systems*. 1981, pp. 703-719.