

**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE PUEBLA**

---

---

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**“LOS SUELDOS Y SALARIOS COMO FACTOR  
MOTIVACIONAL EN LA EMPRESA JOHNSON  
CONTROLS AUTOMOTIVE MÉXICO, S.A. DE C.V.,  
PLANTA PUEBLA”**

**TESIS**

Que para obtener el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

Presentan

Elsa Verónica Guerra Pérez  
Verónica Menéndez Gómez

Puebla, Pue.

Primavera 2000



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Puebla, Pue. , 25 de abril de 2000

Ing. Tito Livio de la Torre Hidalgo  
Director del Departamento de Administración y Contaduría

La presente hace constar mi total aprobación a la Tesis con el tema:

**“Los Sueldos y Salarios como Factor Motivacional en la Empresa Johnson Controls  
Automotive México, S.A. de C.V. , planta Puebla”**


que las alumnas:

**Elsa Verónica Guerra Pérez, matrícula 22040 y**

**Verónica Menéndez Gómez, matrícula 22147,**

elaboraron para la realización de su examen profesional para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, misma que cumple con los requisitos establecidos por las autoridades de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Atentamente



Lic. Luis Donato Miranda Lara  
Asesor de Tesis.

---

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios**, gracias por mi vida, por darme la oportunidad de llegar hasta aquí y porque todo lo que tengo te lo debo a ti.

**A mis padres Elsa y Francisco**, por haberme dado la vida, por todos los cuidados que tuvieron conmigo, por darme ejemplos de superación, por inculcarme valores tan importantes, por sustentarme económicamente y por tantas y tantas cosas que nunca les acabaré de agradecer. Los quiero mucho.

**A mis hermanos Aimeé y Alfredo** con mucho cariño, por compartir conmigo todos los años de mi vida, por ser mis amigos y estar conmigo en los momentos más importantes.

**A mi tío Eduardo Aguirre** por alentarme a ser una persona de éxito en la vida, por todos tus consejos y tus enseñanzas y por todo lo que has hecho por mí. Te admiro mucho.

**A mi tío Gerardo Guerra** por todo el amor y los innumerables detalles que tuviste conmigo cuando era niña. Te quiero.

**A todos mis demás tíos y tías, primas y primos**, por el cariño con el que siempre me han tratado, porque en verdad somos una familia.

**A mis abuelitas** con mucho cariño y agradecimiento, por todos sus esfuerzos y porque gracias a ustedes existimos todos nosotros.

**A Carlos**, por estar conmigo en todo momento bueno o malo, por darme tu amor y ayuda incondicional a lo largo de todos estos años. Te quiero mucho.

**ELSA.**

---

**A Dios**, por darme la mejor madre y todo lo que tengo en la vida.

**A mi mamá**, por todo lo que me ha dado desde que nací, por inculcar en mí buenos principios y darme ejemplo de nobleza y fortaleza.

Me siento orgullosa de ti y te agradezco todo el esfuerzo que has hecho para el logro de esta meta.  
*Te quiero muchísimo.*

**A mi hermana** por ser como una amiga, por ser una persona noble y tierna, con quien sé que puedo contar.

*Siempre estaré pendiente de tu felicidad.*

**A Ernesto**, por ser mi gran ilusión, mi apoyo, por ser la inspiración de todo lo que hago.

*Te amo.*

**A mis abuelos maternos, Mercedes y Emilio**, a quienes les agradezco todo el cariño y cuidados que tuvieron conmigo siempre.

**A mi tía Mercedes**, porque desde niña ha estado incondicionalmente conmigo, ayudándome en cada etapa de mi vida.

**A mi tía Socorro**, por tratar de darnos lo mejor y apoyar a mi madre durante nuestra niñez.

**A Carlos Jack**, por brindarme su amistad desinteresada mientras vivió, por darme consejos y cuidarme como a una hermana.

*Verónica*

---

**Al Ing. Tito Livio de la Torre Hidalgo**, por todos sus consejos y enseñanzas a lo largo de nuestra carrera.

**Al Lic. Luis D. Miranda Lara**, por la dedicación, el tiempo, y su valiosa ayuda durante la realización del presente trabajo.

**Al Lic. Joel Cruz Calderón**, por darnos su ayuda y apoyo.

**A todos nuestros profesores**, por compartir sus conocimientos con nosotras, que fueron de gran ayuda para nuestra formación como profesionistas.

**A nuestras amigas y amigos**, por ser parte importante de una etapa de nuestras vidas.

**Elsa y Verónica**

---

## RESUMEN

La motivación tiene que ver con el porqué de la conducta humana. ¿Por qué hacen cosas las personas? Por esta razón es importante la comprensión de la motivación humana.

La motivación es importante para la gerencia por tres razones: en primer lugar, los empleados, deben estar motivados en sus trabajos para que tengan un nivel aceptable de rendimiento; en segundo lugar, los gerentes deben estar motivados para realizar un buen trabajo y, en tercer lugar, los empleados, tanto dentro como fuera de la gerencia, deben estar motivados para formar parte de la organización.

También se sabe que los recursos humanos son los más importantes en cualquier organización, por lo que es necesario darle la suficiente atención.

La presente investigación pretende demostrar si los sueldos y salarios son el factor motivacional de mayor peso y de no ser así identificar qué incentivos son los más importantes para los trabajadores.

Las personas seleccionadas para la aplicación de esta investigación son trabajadores de la empresa "Johnson Controls Automotive Mexico", a los cuales se les dividió en dos grupos, 203 empleados y 271 operarios; haciendo uso de la Investigación de Mercados.

A dichas personas se les aplicó una encuesta para determinar el grado en que cada factor mencionado los motiva, clasificando las respuestas en "mucho", "regular" y "poco".

Posteriormente se realizó el conteo de las respuestas de dicha encuesta, convirtiéndolo en porcentajes, para que de esta manera se obtuviera el grado de motivación de cada aspecto de una manera más precisa.

El resultado obtenido fue que los sueldos y salarios no son lo más motivante para los trabajadores de dicha empresa, sino que por lo contrario, los operarios le dan preferencia a la seguridad de conservar su empleo y a que sus derechos como trabajadores sean respetados; a los empleados lo que les interesa más, es que su jefe demuestre confianza en cuanto a la capacidad con la que desarrollan su trabajo.

---

## ABSTRACT

Motivation has to do with the human conduct. Why people do things? That's why the comprehension of human motivation is very important.

Motivation is important to management for three reasons: In first place the employees must be motivated in their jobs to have an acceptable level of efficiency, in second place the managers must be motivated to do a good job and, in third place the employees inside and outside of the management must be motivated to be part of the organization.

It's known that human resources are the most important ones in any organization, that's why it's necessary to give them enough attention.

This research tries to show if the paycheck and the salaries are the most important motivational factor for people; if they aren't, it will be necessary to find out which are the most important incentives for the workers.

The persons selected for the application of this research are workers of "Johnson Controls Automotive Mexico", and they were divided in two groups: 203 White Collar Workers and 271 Blue Collar Workers, using the Market Research.

A cuestionary was applied to these persons, to determinate the degree in which each factor motivates them, classifying the answers in: "a lot", "more or less" or "a little".

Afterwards the counting of the answers from the cuestionary was made, converting them in percentages, so that this way the degree of motivation of each aspect was obtained in a more precise way.

The obtained results were that the paychecks and salaries aren't the most motivating issue to the workers of this enterprise. The Blue Collar Workers prefer the security of keeping their job and that their rights as workers are respected; the most important thing for the White Collar Workers, is that their boss shows trust in the capacity they have to develop their job.

---

## ZUSAMMENFASSUNG

Die Motivation beeinflusst das Verhalten der Menschen. Aus welchen Gruenden machen die Menschen was? Es ist daher wichtig, die Motivation der Menschen zu verstehen.

Die Motivation ist fuer die Fuehrung wichtig aus drei Gruenden: die Angestellten sollten ausreichend motiviert sein, die ihnen uebertragenen Aufgaben zu erfuehlen, um so eine angemessene Verguetung zu erhalten; die Fuehrungskraefte sollten motiviert sein, die von ihnen geforderte Leistung zu erbringen; sowohl die Fuehrungskraefte als die Angestellten sollten motiviert sein, einen Teil der Organisation zu bilden.

Das Personal ist die wichtigste Ressource einer jeglichen Organisation, ihm sollte daher die entsprechende Beachtung geschenkt werden.

Die vorliegende Arbeit will aufzeigen, ob die Loehne und Gehaelter einen wichtigen Motivationsfaktor darstellen und falls dies nicht der Fall sein sollte, die wichtigsten Anreize fuer die Mitarbeiter eines Unternehmens herausarbeiten.

Die Untersuchung wurde an den Mitarbeitern der "Johnson Controls Automotive Mexico" an zwei Gruppen von 203 Gehalts- und 271 Lohnempfaengern unter Anwendung der Methoden der Marktanalyse durchgefuehrt.

Den erwaehnten Personen wurde ein Fragebogen zur Klassifizierung diverser Motivationsfaktoren in "wichtig", "normal" und "unwichtig" vorgelegt.

Die gegebenen Antworten wurden anschliessend statistisch ausgewertet, um fuer jeden Motivationsfaktor einen vergleichbaren Wichtigkeitsgrad zu bestimmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass nicht die Loehne und Gehaelter die wichtigsten Motivationsfaktoren in diesem Unternehmen sind, sondern im Gegenteil die Lohnempfaenger ein hoeheres Gewicht auf die eigene Arbeitsplatzsicherheit und die Anerkennung ihrer Rechte als Arbeiter legen; im Falle der Angestellten ist der wichtigste Aspekt, das Vertrauen des Vorgesetzten in die eigene Faehigkeit, sich in dem gegebenen Arbeitsumfeld weiterzuentwickeln.

---

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	iii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN.</b>	
Planteamiento del problema.....	3
Propósito de la investigación.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Justificación de la investigación.....	4
Alcances y limitaciones.....	5
Resultados esperados.....	5
Organización del estudio.....	6
<b>CAPÍTULO 2. PARTE TEÓRICA.</b>	
<b>Motivación</b> .....	8
Motivación y productividad.....	12
Algunos errores sobre la motivación.....	13
Tipos de motivación.....	15
Automotivación.....	15
Teorías motivacionales.....	16
- Teoría de la vara y la zanahoria.....	17
- Teoría de la jerarquía de necesidades.....	18
- Teoría de los dos factores de Herzberg.....	19
- Teoría de la motivación, basada en las expectativas.....	20
- El modelo de Porter y Lawler.....	21
- Teoría de la equidad.....	21
- Teoría X/Y de Mc Gregor.....	22
- Teoría del reforzamiento.....	22
- Teoría de la motivación con base en las necesidades de Mc Clelland.....	23
- Teoría de Mayo sobre las necesidades sociales.....	23
- Teoría de campo de Lewin.....	24
Algunas formas para motivar a la gente.....	24
Técnicas motivacionales especiales.....	25
Modelos de conducta.....	26
Nuevos enfoques en el diseño de los puestos.....	28
- Enriquecimiento de los puestos.....	29

Empowerment.....	31
Modelo de la motivación del empleado y desempeño del trabajo.....	32
Integración de las teorías de Maslow y Herzberg.....	34
<b>Sueldos y Salarios.....</b>	<b>35</b>
Definiciones.....	35
Elementos integrantes de la remuneración en el trabajo.....	36
Tipos de recompensas.....	37
Pago por puestos.....	37
Pago por personas.....	38
Pago y motivación.....	39
Relación entre el pago y el desempeño.....	41
Administración de sueldos y salarios.....	45
Valuación de puestos.....	48
- Métodos de valuación de puestos.....	49
- Método de alineamiento.....	49
- Método de gradación previa.....	51
- Método de comparación de factores.....	53
- Método de valuación por puntos.....	53
Descripciones de puestos.....	57
La encuesta de sueldos y prestaciones.....	58
<b>Investigación de Mercados.....</b>	<b>60</b>
Definiciones.....	60
Planeación de la investigación de mercados.....	60
Definición del objetivo.....	61
Investigación preliminar.....	61
Formulación de hipótesis.....	62
Métodos cuantitativos de recolección de datos.....	62
Determinación de la muestra.....	63
Procedimientos para la elaboración de cuestionarios.....	66
Tipos de preguntas.....	67
Prueba piloto o previa.....	68
Tabulación.....	69
Análisis e interpretación de los datos.....	69
Conclusiones y recomendaciones.....	70

### **CAPÍTULO 3. JOHNSON CONTROLS AUTOMOTIVE MÉXICO**

Historia.....	72
Perfil Corporativo.....	75
Perfil del negocio.....	77
Estructura del Grupo Automotriz de Johnson Controls en el mundo.....	78
El logotipo.....	79
Johnson Controls Automotive Mexico, Planta Puebla.....	80

---

Organigramas de la empresa Johnson Controls.....	86
Motivación dentro de la empresa Johnson Controls.....	89

#### **CAPÍTULO 4. PARTE PRÁCTICA.**

Descripción del problema.....	102
Objetivo del estudio basado en la descripción del problema.....	104
Hipótesis.....	105
Determinación de la muestra.....	106
Diseño del cuestionario.....	107
Recolección de datos.....	107
Tabulación.....	108
Cuestionarios sobre motivación.....	109
Tabulación de las respuestas.....	111
Resultados de las encuestas.....	113
Cuadros comparativos.....	115
Gráficas.....	117

#### **CAPÍTULO 5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

Comparación de los resultados obtenidos entre operarios y empleados.....	165
- En función de la hipótesis.....	165
- En función de otros motivadores.....	166
Conclusiones de la investigación formal.....	172
Conclusiones en cuanto a las actividades motivacionales que realiza la empresa.....	175
Recomendaciones.....	176

<b>ANEXOS</b> .....	iv
---------------------	----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	viii
---------------------------	------

---

## INTRODUCCIÓN

Lo que todo administrador debe hacer es inducir a las personas a contribuir con su esfuerzo para el desempeño de la tarea que se tiene entre manos. Este es el desafío de la motivación.

Por lo tanto, una parte necesaria de la práctica administrativa consiste en aprender bien las condiciones bajo las que se puede motivar a las personas para que desarrollen diversos trabajos en las organizaciones.

Los administradores que desean motivar a sus empleados aumentan las posibilidades de lograrlo, cuando conocen las necesidades relacionadas con el trabajo y las creencias y expectativas de los trabajadores.

El primer paso para motivar a los empleados radica en el reconocimiento de que las personas actúan conforme a sus propios intereses, definidos éstos por sus necesidades. Motivar a los empleados para que contribuyan con su esfuerzo al logro de las tareas de la organización, requiere que los administradores hagan posible que los empleados puedan satisfacer sus necesidades al efectuar estas contribuciones.

De esta manera, se convierte en interés básico para la administración determinar exactamente cuáles son esas necesidades y la forma en que puede practicarse la administración de modo que su satisfacción sea posible. De esta razón se desprende el cuestionamiento sobre la satisfacción que el dinero proporciona a los trabajadores.

Las empresas, además de generar empleos y utilidades, tienen el compromiso de brindarle al personal oportunidades de crecimiento y estabilidad que los hagan ser mejores y dar lo mejor de sí mismos.

Por otra parte, una de las principales funciones del departamento de recursos humanos es la administración de sueldos y salarios, es decir, lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

En el presente trabajo de investigación se pretende conocer específicamente cuáles son los motivadores que más influyen en el desempeño satisfactorio del personal de la compañía "Johnson Controls Automotive México", y que aseguren la permanencia de su personal.

# **CAPÍTULO 1**

## **PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN**

---

## CAPÍTULO 1 PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Se sabe que las actividades están orientadas a metas, es decir, las personas hacen cosas que les llevarán a lograr algo. Es por eso que, la tarea primordial de los gerentes de las empresas es lograr que las personas contribuyan a actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de la empresa. Es claro, que para guiar las actividades de las personas en direcciones deseadas, se requiere conocer qué es lo que impulsa a las personas a hacer cosas, qué los motiva.

Puesto que una parte importante de la administración conlleva influir sobre las personas para que efectúen tareas en bien de la organización, la forma en que las personas son motivadas es de primordial importancia para los administradores.

Así pues, también se determina que un factor muy importante en el desempeño individual es la motivación, sin embargo, no es el único determinante; existen otras variables tales como el esfuerzo dedicado, la capacidad y la experiencia anterior, éstas también influyen en el desempeño.

La motivación aplicada como una herramienta, hace posible obtener muchos beneficios, tanto para la organización como para el trabajador.

La falta de motivación provoca en las personas una disminución considerable en su participación, calidad, productividad, eficiencia, lo que dará como consecuencia una empresa mediocre, sin aspiraciones de triunfo y sobre todo el contar con empleados descontentos.

El hombre por naturaleza tiene una serie de necesidades que tratará de satisfacer en el medio en el que se desenvuelve, esto será lo que determine su patrón de conducta. Toda motivación es interna, es decir, tiene sus raíces en la personalidad del individuo, y por lo tanto, para comprender su comportamiento, primero se deben conocer sus necesidades y así determinar qué es lo que se requiere para motivarlo.

El administrador tiene que identificar esas necesidades para ayudar al trabajador a que las traduzca en metas personales y a su vez, combinarlas con las de la organización.

Es importante no olvidar y tener siempre presente que el avance y la estabilidad de toda empresa depende de sus recursos humanos y si éstos se encuentran bien, se podrán alcanzar todos los objetivos planteados desde un principio y la organización marchará bien. Por el contrario, si se cuenta con un personal poco interesado en su trabajo, los resultados van a ser negativos.

---

## PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.

En la actualidad las organizaciones deben ser para el hombre y no al revés; se requiere de verdaderos líderes capaces de crear empresas con un sentido profundo de compromiso social, no sólo generadoras de empleo, sino también preocupadas por la calidad de ese empleo y del desarrollo de todos sus trabajadores.

Es muy necesario desarrollar empresas rentables en donde el factor humano sea lo más importante, y por lo tanto lo más respetado, demostrando que es posible hacer negocios en la actualidad apegados a valores éticos y morales, promoviendo el desarrollo social de la comunidad, creando fuentes de empleo y haciendo crecer al personal mediante un estilo de liderazgo más efectivo a la vez que humano.

En el desempeño de su trabajo la persona debe encontrar un ambiente donde pueda dar lo mejor de sí mismo a la sociedad y a las personas con que trabaja, pero para lograr esto es necesario que la persona se sienta satisfecha y contenta en su trabajo, es por esta razón que la motivación juega un papel muy importante en toda organización.

## OBJETIVO GENERAL.

Identificar si el incentivo más importante para los trabajadores de la empresa Johnson Controls son los sueldos y salarios y, si no es así, identificar cuáles son los incentivos que prefieren.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Que la empresa Johnson Controls reconozca la importancia de la motivación en los trabajadores.
- Que los resultados de esta investigación sean tomados en cuenta para mejorar las fallas que se encuentran dentro de la empresa.
- Que el Departamento de Recursos Humanos de esta empresa logre despertar la automotivación en sus empleados.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Conociendo la importancia de la motivación dentro de una organización, es obvio que lo que un gerente debe hacer es lograr la automotivación en los subordinados, la que los llevará a desempeñarse con eficacia en la empresa. Si una empresa desea ser eficiente y tener éxito, una buena parte de los impulsos de todas las personas deberá ser estimulada y satisfecha para asegurar un desempeño eficiente.

Se sabe de la importancia del factor humano dentro de la organización y es por esta razón que se le debe dar la suficiente atención, ya que si el factor humano está bien, toda la empresa

---

marchará eficientemente, por eso se usa la motivación como medio para la satisfacción del individuo.

Es importante que el departamento de Recursos Humanos de Johnson Controls conozca a sus trabajadores y qué es lo que los motiva, para despertarles el interés por su trabajo y por lo tanto aumentar la productividad dentro de la empresa.

#### ALCANCES Y LIMITACIONES.

La investigación se realizará en una empresa manufacturera de asientos para automóviles, la cual es una de las principales proveedoras de la Volkswagen; su razón social es: "Johnson Controls Automotive de México", y su domicilio es Km.117.5 Autopista México-Puebla, Parque Industrial Finsa, Nave 21.

Aquí es donde se aplicará lo mencionado en los puntos anteriores mediante una investigación con el personal, tanto administrativo, como operario.

El presente es un trabajo de investigación documental que puede ser aplicado a cada empresa de acuerdo a las características propias de las mismas.

Así pues, como alcance se conocerán los incentivos más importantes para los trabajadores de dicha empresa.

Y en cuanto a limitaciones se tiene el no poder determinar un incentivo universal para todos los trabajadores de todas las empresas que existen en el mundo.

Una limitación notable para la aplicación de este estudio es que solamente funcionará cuando los dirigentes de una compañía sean los primeros promotores del cambio y de ellos surja el interés por trocar el modelo tradicional de desconfianza de la vara y la zanahoria, por un modelo nuevo, aventurándose hacia nuevos horizontes de crecimiento en equipo.

#### RESULTADOS ESPERADOS.

Los resultados que se esperan obtener son, entre otros:

- Saber si los sueldos y salarios son lo que más motiva a los trabajadores de la empresa Johnson Controls.
- Si no son los sueldos y salarios lo más importante, conocer qué otros incentivos tienen prioridad para ellos.

En general, los resultados esperados darán respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos de la presente investigación.

---

## ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO.

Dentro de la realización del presente trabajo se trato de incluir la información de una manera organizada, con el objeto de que el estudio siga una secuencia lógica, ordenada y de fácil comprensión para cualquier lector.

En el presente capítulo se da una introducción amplia y detallada del estudio.

En el segundo capítulo se presenta un estudio de las diferentes teorías y conceptos básicos del tema objeto de la investigación. En esta misma parte se expresarán definiciones de diversos autores, al igual que estudios realizados por personas interesadas en el tema con el fin de entender lo que es la motivación y los sueldos y salarios, a modo de facilitar al lector la comprensión del mismo, a la vez que brindar un sustento sólido a los diversos puntos que se desarrollarán en la investigación.

En el tercer capítulo se presenta un panorama general y particular en cuanto a las actividades "motivacionales" de la empresa Johnson Controls Automotive Mexico, su historia, estructura, sus actividades, etc., con el fin de que se conozcan los aspectos más importantes de ésta.

En el cuarto capítulo se aplica la teoría, es decir, se hace una investigación de campo, en la cual los sujetos a estudiar son trabajadores de la empresa mencionada anteriormente.

Por último, en el quinto capítulo se consideran las conclusiones y recomendaciones en base a los estudios realizados. Es importante hacer mención de que las recomendaciones pueden ser tomadas en cuenta para diversas empresas.

**CAPÍTULO 2**

**PARTE TEÓRICA**

---

## CAPÍTULO 2 PARTE TEÓRICA

### MOTIVACIÓN.

La palabra motivación se deriva del latín "motivatum", que significa lo que pone en movimiento, o sea, aquello que provoca una acción.

Motivo proviene de "motus", que significa movimiento; así pues, la motivación indica la movilidad hacia algún lugar.

"La motivación se puede definir como una fuerza interna que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras, y es una parte importante en el estudio de la individualidad humana." (Tyson y York. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, p.21.)

"Motivar es inducir a las personas a actuar de cierto modo, y es importante hacerlo, ya que no se puede depender únicamente de la voluntad del ser, es por eso que, las técnicas y procedimientos a aplicar son de vital importancia hoy en día en el momento de motivar al personal." (González Rocío. DESARROLLO INNOVADOR DE UN PROGRAMA OPERATIVO PARA EL DPTO. DE RECEPCIÓN DE UN HOTEL, p.132.)

"La organización es un sistema social complejo, que busca conseguir el logro de los objetivos, mediante la división y coordinación de funciones de un grupo de personas con una jerarquía de autoridad responsable y comprometida.

Y el trabajo es el conjunto de esfuerzos realizados para lograr los objetivos planteados. Todo trabajo obedece a un motivo.

Existe un compromiso por parte de la organización para satisfacer las necesidades personales y sociales de los empleados, y a la vez espera de ellos lealtad, responsabilidad y productividad; es por esto, que si ellos esperan que algunas de sus necesidades sean satisfechas por su participación dentro de la organización, se comprometerán moralmente y se identificarán más rápido con la misma.

Es decir, para que las organizaciones sean eficaces deben satisfacer las necesidades de su personal y cumplir con los fines para las que fueron creadas.

Para comprender mejor esto, se debe conocer los principios básicos que gobiernan la motivación humana, así como los factores que contribuyen a la satisfacción personal de cada hombre.

El hombre necesita trabajar y desarrollarse, para encontrar satisfacción y sentirse útil a la sociedad.

Probablemente quien solicita un empleo no tiene como motivación principal el logro de los objetivos de la empresa, sino que seguramente su actitud es motivada por la necesidad de contar con un salario que le permita cubrir sus necesidades, y es aquí donde se debe motivar para que contribuyan a la realización de los objetivos empresariales y a su desarrollo integral como parte importante de la organización.

La motivación es de índole personal, y varía con el transcurso del tiempo y de acuerdo a las circunstancias. Es importante mencionar que no sólo el dinero es una fuente de motivación, también lo es el deseo de superación y la misma satisfacción del trabajo, así como las oportunidades de desarrollo que se obtienen." (González Rocío. DESARROLLO INNOVADOR DE UN PROGRAMA OPERATIVO PARA EL DPTO. DE RECEPCIÓN DE UN HOTEL, p.p.131-132.)

## PERSONALIDAD.

La personalidad de un ser humano, es una combinación compleja de atributos físicos y mentales, valores, actitudes, creencias, gustos, ambiciones, intereses, hábitos y características que se reúnen para formar un ser único.

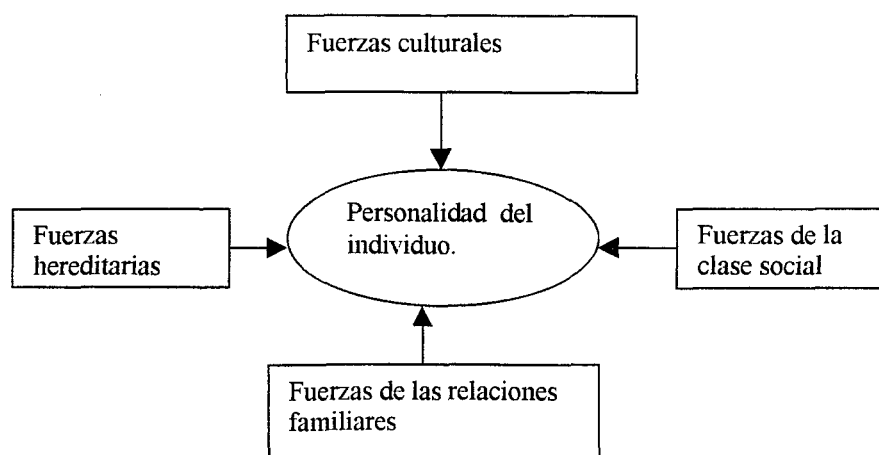
En la formación de la personalidad hay dos clases de disposiciones, unas hereditarias y otras aprendidas a lo largo de nuestra vida, las cuales determinan nuestro comportamiento.

La influencia del medio social, económico y familiar, así como la educación recibida son factores predominantes en el desarrollo de la personalidad y la conducta del hombre. Así pues, cada persona tiene una personalidad propia e inigualable.

Otra definición clara de lo que es la personalidad, es la siguiente:

"La personalidad de un individuo es una serie relativamente estable de características, tendencias, temperamentos que han sido formados de manera significativa por herencia y por factores sociales, culturales y ambientales. Esa serie de variables determina los aspectos comunes y las diferencias en la conducta del individuo.

**Figura 1.** Algunas fuerzas importantes que influyen en la personalidad.



---

Si se analizan las determinantes que configura la personalidad (Figura 1.) se verá que el administrador tiene poco control sobre esas fuerzas. Esto no deberá hacernos suponer que por estar formada fuera de la organización, la personalidad no es un factor importante de la conducta en el lugar de trabajo. Las respuestas conductuales de un empleado, simplemente, no pueden ser comprendidas del todo sin considerar el concepto de personalidad. De hecho, la personalidad está tan interrelacionada con la percepción, las actitudes, el saber y la motivación, que cualquier análisis de la conducta o cualquier intento de pronosticarla sería incompleto a menos que se le tome en cuenta.

Aun cuando la palabra personalidad se emplea en un sentido amplio, las pruebas de personalidad son instrumentos empleados para medir características emocionales, motivacionales, interpersonales y de actitudes. Hay cientos de pruebas disponibles para las organizaciones. Son particularmente abundantes los inventarios de personalidad y las técnicas proyectivas." (Gibson, Ivancevich, Donnelly. ORGANIZACIONES. p.p. 75-76.)

### SENSACIÓN Y PERCEPCIÓN.

"La sensación es el conjunto de estímulos que recibimos y las percepciones son fenómenos intelectuales que suponen una experiencia por parte de nosotros, es la experiencia la que nos permite interpretar lo sucedido.

Por lo tanto la percepción es una sensación o un conjunto de sensaciones complementadas, corregidas e interpretadas por nosotros mismos basados en la experiencia anterior.

No hay que olvidar que las personas muchas veces dan por hecho que sus percepciones del mundo son precisas, que reflejan con exactitud lo que existe en el exterior, sin embargo, percibir implica interpretar y la interpretación frecuentemente produce distorsiones de la realidad." (González Rocío. DESARROLLO INNOVADOR DE UN PROGRAMA OPERATIVO PARA EL DPTO. DE RECEPCIÓN E UN HOTEL. p.126.)

La percepción individual, está determinada por las experiencias personales, y es importante conocer cómo reacciona cada empleado ante ciertos acontecimientos que ocurren en el trabajo, hay que recordar que las personas perciben el mundo desde distintos puntos de vista.

Los fenómenos afectivos desempeñan un papel muy importante en la conducta del ser humano, así como el factor intelectual que mediante las percepciones nos aporta el conocimiento de lo externo, el factor afectivo nos mueve a actuar.

### EMOCIÓN.

"La emoción es un estado afectivo en el proceso de la voluntad que tiene tres etapas:

- 1) La percepción del estímulo, que es el aspecto intelectual del proceso, cuando nos damos cuenta de la situación.
- 2) El fenómeno afectivo, agradable o desagradable.
- 3) Los cambios en la conducta.

---

A pesar de que las manifestaciones externas de los estados emotivos pueden ser controlados o moderados por las personas, de acuerdo a su capacidad e inteligencia, en ocasiones son las que nos hacen actuar de tal o cual manera. Todos somos susceptibles de emocionarnos, aunque no con la misma intensidad ni por las mismas razones, debido a la personalidad de cada individuo.

### CARÁCTER Y TEMPERAMENTO.

El carácter es el conjunto de rasgos que nos caracterizan, se forma y desarrolla por medio de la voluntad y el control.

El temperamento es la orientación afectiva general que responde a predisposiciones naturales relacionadas con los procesos químicos del organismo." (González Rocío. DESARROLLO INNOVADOR DE UN PROGRAMA OPERATIVO PARA EL DPTO. DE RECEPCIÓN DE UN HOTEL.p.p.129-130.)

### INTERESES.

Los intereses varían según la ocupación; éstos son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales, el conocer los intereses del empleado ayudará a poder asignarle la clase de trabajo en que tiene más posibilidades de éxito.

### ACTITUDES Y VALORES.

Actitud se puede definir como la predisposición relativamente estable para evaluar a una persona, organización, etc.

Los valores de acuerdo con Spranger son económicos, religiosos, teóricos, estéticos, políticos y sociales; la mayoría de las personas cuentan con valores combinados. Los valores están influidos principalmente por la cultura en la que el individuo vive y trabaja.

"La naturaleza humana se manifiesta a través de la conducta, la cual está determinada por dos tipos de estímulos: externos, provenientes de situaciones que suceden fuera del organismo, e internos, relacionados con el organismo en sí.

### ESTÍMULOS.

Son los cambios de energía que activan a los órganos sensoriales, es decir, son las acciones capaces de impresionar a las células de los órganos receptores, a fin de mantener informado al organismo de lo que ocurre en el exterior y en su interior.

Los seres vivientes reaccionamos selectivamente a una pequeña parte de estímulos sensoriales.

El foco de atención se centra en las necesidades, intereses, valores y metas que tenemos.

En todo momento recibimos estímulos y algunos no causan ningún efecto en nosotros.

---

## IMPULSOS Y NECESIDADES.

La necesidad es una deficiencia que tenemos y el impulso es lo que nos mueve a cubrir esa necesidad, orientado todo esto a un deseo de superación y desarrollo que nos lleva a integrarnos en una sociedad.

El estudio de la motivación constituye un intento por entender las variables internas que nos mueven a la acción. Ésta funciona como un motor que impulsa nuestro organismo a ser. Los motivos son las fuerzas motoras que nos llevan a realizar los actos." (González Rocío. DESARROLLO INNOVADOR DE UN PROGRAMA OPERATIVO PARA EL DPTO. DE RECEPCIÓN DE UN HOTEL. p.p.125-127.)

## LA CADENA DE NECESIDAD-DESEO-SATISFACCIÓN.

"La motivación implica una reacción en cadena, que comienza con una NECESIDAD, lo que provoca el DESEO de una persona por ese satisfactor, al tener el deseo, se originan TENSIONES, y posteriormente se dan las ACCIONES para lograr esa meta o deseo, y esto causa en el individuo SATISFACCIÓN." (Koontz y Weihrich. ADMINISTRACIÓN. p.468.)

## INCENTIVOS.

" Son estímulos objetivos capaces de obtener por parte de los empleados la buena voluntad hacia el trabajo y se pueden dividir en: económicos, materiales y sociales." (González Rocío. DESARROLLO INNOVADOR DE UN PROGRAMA OPERATIVO PARA EL DPTO. DE RECEPCIÓN DE UN HOTEL. p.133.)

"Son cosas que inducen a un individuo a actuar. Un motivador o incentivo es algo que influye en la conducta del individuo. Es el factor decisivo de lo que hace la persona.

## DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN.

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al placer experimentado cuando se satisface un deseo. Es decir, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado." (Koontz y Weihrich. ADMINISTRACIÓN. p.469.)

## MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.

"Las relaciones entre los mismos trabajadores afectan la productividad y la moral del trabajo, ya que el individuo desarrolla un esfuerzo que tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos, los propios y los de la organización, y si éstos no se complementan, difícilmente se producirá.

Es frecuente que se piense que un trabajador satisfecho produce más, sin embargo, existen otros elementos además de la satisfacción que actúan como factores determinantes de la eficiencia.

---

Para algunos, una alta producción o la estabilidad en el trabajo, puede significar un medio para alcanzar metas más altas, así como el rendimiento insuficiente puede ser causa de poca disposición por parte del trabajador, que sencillamente no le ha encontrado el gusto a su trabajo, es decir, no está motivado." (González Rocío. DESARROLLO INNOVADOR DE UN PROGRAMA OPERATIVO PARA EL DPTO. DE RECEPCIÓN DE UN HOTEL. p.133.)

## ALGUNOS ERRORES SOBRE LA MOTIVACIÓN.

"ERROR NO.1 –El dinero es un motivador eficaz.

El dinero no puede ser un estimulador efectivo una vez que se alcanza un nivel óptimo de salario. Existen empleados que aunque ganan un buen salario no están motivados y su trabajo se les hace monótono y entonces el dinero ya no será un motivador para ellos. No importa qué tanto más se reciba, ya no se sentirá más satisfecho ni será más productivo.

En cualquier empleo el dinero puede hacer que un puesto parezca muy atractivo, pero si faltan otros aspectos no monetarios, no será suficiente para mantener contento al empleado.

Frederick Herzberg determinó que, en una situación de empleo, algunos factores tienen el poder de hacer que la gente se sienta insatisfecha. Estos “mantenedores” dieron como resultado un bajo desempeño si entraban en un nivel y no aumentaban este cumplimiento laboral una vez que alcanzaban un nivel óptimo. El dinero debe clasificarse como uno de estos “mantenedores”.

ERROR NO.2-Motivación= productividad.

Una forma de tratar de cuantificar la motivación es observando los resultados que se pueden medir del comportamiento causado por el estímulo: productividad. Esta es una medida de la acción que se realiza como resultado de la motivación.

Existen razones por las cuales la motivación es difícil de manejar:

- La estimulación es algo muy personal. La fuerza que lleva a un empleado a trabajar con ahínco, puede no ejercer impacto alguno en otro obrero. Incluso la misma fuerza puede reducir el desempeño de algunos trabajadores.
- Los objetivos del empleado pueden no ser las metas de la empresa.
- Algunos obreros pueden estar muy motivados y aun así ser improductivos. Existen muchos otros problemas que pueden afectar el desempeño, tales como capacidad, conocimientos y equipo.

La motivación no se puede medir, cuantificar, ni clasificar en forma directa. Es una fuerza motora. La productividad se puede medir en términos de un aumento o una reducción en una tarea específica. Entonces, el trabajo del gerente es determinar aquellas variables que producirán motivación y, a su vez, incrementarán la productividad.

---

### ERROR NO.3-Los gerentes pueden motivar.

Nadie puede hacer que un fumador deje de fumar, o un alcohólico deje de beber. Ningún gerente puede hacer que un empleado esté motivado, si no proporciona los medios para que la estimulación tenga lugar.

Un trabajador estará motivado cuando tenga una necesidad que no esté cubierta –una necesidad individual. Cuando ésta existe, los empleados realizarán acciones por sí mismos que satisfagan dicha necesidad, es decir se automotivarán.

No obstante, como gerente está en posición de:

- Reconocer una necesidad que no ha sido cubierta.
- Determinar y presentar al empleado un medio (o varios) para satisfacerla, y
- Examinar los resultados.

### ERROR NO.4 –Empleados felices, empleados productivos.

Los empleados felices son empleados felices. Si todo lo que se desea son obreros felices, entonces esto no es tan malo; sin embargo, si lo que busca es productividad, se deberá ver un poco más allá.

Otro problema de este mito es que tal vez no se consideren a los empleados que están motivados en silencio.

Si se están buscando resultados; desafortunadamente, con una sonrisa no los logrará.

### ERROR NO. 5 –Los motivadores son universales.

El punto es que cada trabajador es diferente. Por tanto, cada empleado requerirá de diferentes incentivos para alcanzar el mismo objetivo –la productividad.

ERROR NO. 6 –Un gerente no tiene que estar motivado personalmente para contar con empleados motivados.

Es desalentador trabajar para un líder que no muestra entusiasmo ni emoción por el trabajo que se realiza.

Si como gerente no se siente muy motivado, se debe tener cuidado de no dejarlo ver a su personal; sólo agravará los problemas.

ERROR NO. 7 –Si mis empleados están motivados lo sabré.La estimulación no se puede medir por medio de las sonrisas. Algunos empleados son estoicos por naturaleza.

Un comportamiento en apariencia apagado no refleja necesariamente una falta de motivación, sino un reflejo de la personalidad del individuo.

Es verdad, que como directivo se necesita estar pendiente de señales en el comportamiento del obrero que indiquen problemas; sin embargo lo que se debe hacer es buscar algún cambio en el comportamiento usual del individuo.

**ERROR NO. 8-** La gerencia media es la responsable de mantener motivado al personal.

La motivación sigue la regla del "efecto hacia abajo". Si la gerencia media no está estimulada será casi imposible que motive a su personal. Aun si la gerencia media está motivada y sabe cómo justificar a los demás, una alta gerencia apagada puede hacer que cualquier efecto positivo que la gerencia media tenga sobre el personal, desaparezca.

Si una compañía tiene un equipo desalentador en la alta gerencia, tal vez se deba mirar hacia arriba para encontrar la raíz de los problemas de motivación de sus empleados.

**ERROR NO. 9-** Si tres de cada cuatro de los empleados están motivados, en realidad no tienen de qué preocuparse.

Se debe recordar que "una manzana podrida puede pudrir a todas las demás".

Esto se aplica también a los empleados. Si una sola persona en determinado departamento presenta un problema de motivación, ese problema puede extenderse fácilmente a los demás." (Grensing Lin. LA FUERZA DE LA MOTIVACIÓN.p.p.25-33.)

## TIPOS DE MOTIVACIÓN.

"Meyer considera tres tipos de motivación:

- Por temor: es aquella que nos motiva a actuar de una forma determinada por miedo a las consecuencias.
- Por incentivo: nos hace actuar de cierta manera para conseguir un premio, es un mecanismo que atrae por el hecho de saber que seremos recompensados con algo.
- Automotivación: es la conducta encaminada a lograr objetivos fijados por nosotros mismos y no por los demás, es un compromiso personal." (González Rocío.DESARROLLO INNOVADOR DE UN PROGRAMA OPERATIVO PARA EL DPTO. DE RECEPCIÓN DE UN HOTEL.p.128-129).

## AUTOMOTIVACIÓN.

"Los gerentes tienen la responsabilidad de crear un medio propicio para el desempeño. Pero también los individuos tienen la responsabilidad de la automotivación.

---

George Odiorne, profesor de administración, estudioso y asesor experimentado, formuló algunas recomendaciones específicas:

- 1) Marcarse uno mismo una meta y no perderla de vista.
- 2) Complemente sus objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto plazo.  
Se ha dicho que lograr algo es empezar.
- 3) Aprender cada año una nueva tarea llena de retos. Aprender a ser un gerente no termina con la licenciatura o maestría en administración. Un título es en realidad el principio del aprendizaje, no el fin.
- 4) Haga que su trabajo sea diferente. Fije objetivos de mejoramiento de su puesto. Con algo de imaginación, probablemente pueda mejorar considerablemente su productividad.
- 5) Cultive un área de experiencia. Refuerce sus puntos ventajosos o desarrolle una de sus debilidades en un punto fuerte.
- 6) Retroaliméntese y recompénsese. Fijar objetivos verificables le permite tener un criterio con el cual puede medir su desempeño." (Koontz y Weihrich. ADMINISTRACIÓN, p.467.)

"A menudo, en las situaciones de trabajo, se confunde el movimiento con la motivación, lo cual da como resultado innumerables fracasos en este campo.

Muchas veces los motivados son los jefes, y los subordinados simplemente se mueven. De aquí se desprende que la única y verdadera motivación es la automotivación. Si le doy una patada a un perro, se moverá; pero, cuando quiera que vuelva a moverse, ¿qué tengo que hacer?, pues repetirle la dosis. Esto significa que a un empleado hay que cambiarle la batería o el acumulador cada vez que deje de moverse. Así que no podemos hablar de ambiente motivador en el empleo, hasta que cada uno de los integrantes de la empresa tenga su propio generador de energía eléctrica que mantenga cargado su acumulador motivacional." (GUÍA PRÁCTICA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, p.138.)

## TEORÍAS MOTIVACIONALES

La motivación es un tema demasiado extenso y complejo, es por esto, que a través del tiempo se han desarrollado varias teorías que tratan de explicar los aspectos más importantes sobre este instrumento tan valioso para el administrador de personal, en lo que se refiere al comportamiento humano.

Cualquier persona que tenga a su cargo un grupo de individuos, tiene que aprender a despertarles interés por su trabajo, es decir, saber motivarlos.

Ninguna persona trabaja por la misma causa; diferentes personas trabajan por diferentes tipos de motivos. La comprensión de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo es esencial para lograr un diseño del trabajo y una motivación de los empleados que resulten satisfactorios. El saber lo que la gente espera de su trabajo, ayudará al gerente de personal a diseñar los trabajos, los sistemas de compensación y otras estructuras remunerativas de forma tal que, tanto el empleado como la organización queden satisfechos.

---

"Es importante, hacer mención que en un principio la preocupación sólo era aumentar la productividad y por consiguiente el capital de la organización, y es aquí cuando Taylor señaló la importancia del factor humano dentro de la industria y propuso los incentivos monetarios a través de los cuales el obrero trabajaría más con tal de ganar más y así la empresa obtendría mayores beneficios a costa del trabajador.

Después Elton Mayo comprobó que era importante la motivación que se le diera al personal, así como su participación dentro de la empresa, demostrando la importancia del factor humano en el proceso laboral." (González Rocio. DESARROLLO INNOVADOR DE UN PROGRAMA OPERATIVO PARA EL DPTO.DE RECEPCIÓN DE UN HOTEL.p.134.)

"Las teorías motivacionales se clasifican en dos:

Las *teorías sobre contenido*, las cuales enfocan los factores que, dentro de la persona, activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta. Intentan determinar necesidades específicas que motivan a la gente. Se ocupan principalmente de las necesidades e incentivos que provocan la conducta.

La segunda categoría comprende lo que se llaman las *teorías de proceso*, las cuales, proporcionan la descripción y el análisis del proceso de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta.

Tres importantes teorías del contenido respecto a la motivación son: la jerarquía de necesidades, de Maslow; la teoría de los factores, de Herzberg; y la teoría de logro de McClelland.

Dos importantes teorías del proceso son: la teoría de las expectativas y la teoría de la equidad". (Gibson, Ivancevich, Donnelly.ORGANIZACIONES.p.104 y 111).

## TEORÍA DE LA VARA Y LA ZANAHORIA.

"Esta teoría se relaciona con el uso de recompensas y sanciones a fin de inducir un comportamiento deseado. A pesar de todas las investigaciones que se han realizado en los últimos años, se siguen considerando la recompensa y el castigo como fuertes motivadores.

La *zanahoria*, se refiere a algún tipo de persuasión; con frecuencia se trata de dinero en forma de pago o bonos.

La *vara* representa algún temor, como la pérdida del empleo, la pérdida de ingresos, la reducción del bono, la destitución o algún otro castigo." (Koontz y Weihrich.ADMINISTRACIÓN.p.p.470-471.)

---

## TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES.

"Esta teoría fue desarrollada por Abraham Maslow. Maslow vio las necesidades humanas en forma de jerarquía, que ascienden desde el nivel más bajo al más alto, y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

Las necesidades a las que hace mención Maslow son:

- **Necesidades fisiológicas.** Se trata de las necesidades básicas para mantener la vida humana misma, como son alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow adoptó la posición de que, mientras no se satisfagan estas necesidades en un grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.
- **Necesidades de seguridad.** Se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y el temor de la pérdida del empleo, propiedad, alimento, abrigo.
- **Necesidades de afiliación o aceptación.** Ya que las personas son seres sociales, tienen necesidad de pertenecer, de ser aceptados por los demás.
- **Necesidades de estima.** Según Maslow, una vez que la persona empieza a satisfacer su necesidad de pertenencia, tiende a desear la estima tanto de sí misma como de otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como son, poder, prestigio, estatus y seguridad en sí mismo.
- **Necesidad de autorrealización.** Maslow la considera como la necesidad más elevada en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo nuestro potencial y lograr algo." (Koontz y Weihrich. ADMINISTRACIÓN. p.p.471-472.)

Hay que tomar en cuenta, que ya que estén satisfechas las primeras necesidades, se pueden satisfacer las demás. "Es decir, una persona intenta satisfacer las necesidades más fundamentales (alimentos, abrigo) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de más alto nivel (realización personal). Las necesidades de categoría inferior deben ser satisfechas antes de que una categoría superior comience a controlar los pensamientos conscientes de una persona. Un punto decisivo en el pensamiento de Maslow es que una necesidad satisfecha cesa de motivar." (Gibson, Ivancevich, Donnelly. ORGANIZACIONES. p.105.)

La importancia de las necesidades radica en que aquellos trabajadores que no las han satisfecho, no podrán pensar en mejorar sus acciones, porque su estado general será de disgusto; en cambio, los individuos motivados que aspiran al desarrollo y a la máxima realización, que trabajan entusiastamente y que poseen una gran iniciativa son los que marcan la diferencia entre las empresas comunes y las exitosas.

---

## TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.

"Esta teoría se desarrolla a partir del sistema de Maslow. Frederick Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores, llamándola también teoría bifactorial de la motivación. Uno de los grupos contiene a los "factores de higiene" y el otro los "motivadores".

Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo, que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción; incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad, estilos de supervisión, etc. Se trata esencialmente de factores negativos en cuanto que su descuido provoca insatisfacción, pero, a su vez, no pueden promover de manera activa la satisfacción o motivar a los trabajadores; es decir, su presencia no motivará a las personas en una organización, no obstante deben estar presentes o surgirá la insatisfacción.

En el grupo de los motivadores, Herzberg enlistó algunos satisfactores, todos relacionados con el contenido del puesto. Se trata de logro, reconocimiento, responsabilidad, variedad, desarrollo, trabajo desafiante y crecimiento del empleo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (pero no insatisfacción). Este segundo grupo de factores son los verdaderos motivadores, debido a que tienen la capacidad de producir una sensación de satisfacción." (Koontz y Weihrich. ADMINISTRACIÓN, p.473.)

Una serie de estudios que desarrollaron y aplicaron esta teoría parecieron casi dar el golpe de gracia al dinero como motivador. Las personas entrevistadas en esos estudios mencionaron factores intrínsecos al puesto mismo cuando hablaban de sentirse satisfechos con sus trabajos.

El pago tiene poco que ver con la motivación para actuar. Es cierto que puede ser necesario pagar sueldos y salarios ante todo, para tener empleados, pero el pago no los inducirá a actuar mejor.

Sin embargo, y justamente como la salubridad permite evitar una mala salud; un medio ambiente de trabajo, incluyendo buen pago, ayuda a evitar la insatisfacción y el deterioro del desempeño que ésta puede ocasionar.

En esta teoría el dinero tiende también a diferir temporalmente la insatisfacción. Si se les proporciona a los trabajadores un aumento en sus salarios, se curaría momentáneamente su insatisfacción. En algún momento desearán otro aumento. Después estarán tan insatisfechos como antes. Sin embargo, durante ese lapso los aumentos no los motivarán a comportarse mejor.

"Las investigaciones realizadas por Frederick Herzberg de la Universidad Case Western Reserve, sugieren que la motivación es bidimensional: las cosas que hacen infelices a las personas no son las mismas que hacen felices a las personas.

---

De acuerdo con Herzberg, si queremos motivar a las personas debemos proporcionarles un trabajo que sea significativo, de manera que el individuo conozca que está realizando algo valioso. Las fuentes de la motivación están dentro del trabajo y dentro del ambiente de trabajo, el cual debe ser estimulante, saludable y de apoyo." (Marlow Alfred. EL FRACASO DEL ÉXITO. p.188.)

"Algunos críticos señalan que las diferencias personales, y quizá las grupales, respecto a las fuentes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, significa que lo que son factores de higiene en una situación, por ejemplo pago y seguridad en contadores e ingenieros, puede ser motivador en otra, por ejemplo pago y seguridad para obreros. Esta crítica es congruente con la evidencia sobre las diferencias culturales e individuales en las jerarquías de necesidades." (Hampton David. ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA. p.61)

Una conclusión de esta teoría es que, si el trabajo de una persona no posee elementos motivadores – reconocimiento, responsabilidad, adelanto, desarrollo, etc.-, entonces la persona no puede estar motivada.

### TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN, BASADA EN LAS EXPECTATIVAS.

"Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom. Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta, si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla.

La teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo, estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta. La teoría de Vroom podría expresarse así:

$$\text{Fuerza valor} * \text{expectativa}$$

En donde, fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona; valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado; y expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado.

Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta. Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa. Además, un motivo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más. Por ejemplo, un individuo podría estar dispuesto a trabajar mucho para obtener un producto a cambio de un valor en forma de pago." (Koontz y Wehrich. ADMINISTRACIÓN. p.p.474-475.)

## EL MODELO DE PORTER Y LAWLER.

"Lyman W.Porter y Edward E. Lawler III elaboraron un modelo de motivación sustancialmente más completo, basado en gran medida en la teoría de las expectativas.

El modelo se basa en las siguientes proposiciones:

- La fuerza motivadora de un individuo depende de cómo perciba el valor del objetivo, la energía que se requiera para lograrlo y la probabilidad de que se alcance.
- Esta percepción, a su vez, influida por la experiencia pasada del individuo en situaciones similares, lo cual permitirá una mejor autoevaluación del esfuerzo necesario, de la habilidad para actuar como se requiere y de la probabilidad de alcanzar la meta.
- La actuación y el logro se determinan sobre todo mediante el esfuerzo que se realice, la comprensión del individuo acerca de los requerimientos para realizar la tarea y su habilidad para autoevaluarse.
- La actuación la considera el individuo como conducente tanto a recompensas intrínsecas (como una sensación de logro o autorrealización), como extrínsecas (condiciones de trabajo y estatus), que producirán satisfacción sólo si el individuo cree que la recompensa es justa.
- El desempeño real en un empleo está determinado primordialmente por el esfuerzo aplicado. Sin embargo, también influye la habilidad del individuo (conocimientos y destreza) para hacer el trabajo y por su percepción de lo que es la tarea requerida (la medida en que entiende las metas, actividades requeridas y otros elementos de un trabajo)." (Tyson y York.ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.p.27.)

## TEORÍA DE LA EQUIDAD.

"Un factor importante en la motivación, es si los individuos consideran justa la estructura de recompensas.

Esta teoría se refiere a los juicios subjetivos del individuo sobre la equidad o justicia de la recompensa que obtienen en relación con los insumos (que incluyen muchos factores como el esfuerzo, la experiencia, educación y otros) en comparación con los demás.

Los aspectos elementales de la teoría de la equidad pueden expresarse así:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{resultados de otra persona}}{\text{insumos de otra persona}}$$

Debe haber un balance de la relación de resultados/insumos para una persona en comparación con otra.

Si el personal siente que se le recompensa inadecuadamente, podrán sentirse insatisfechos, reducir la cantidad o calidad del producto o dejar la organización.

---

Si los empleados piensan que las recompensas son equitativas, probablemente mantengan el mismo nivel de producción.

Si los empleados piensan que las recompensas son mayores de lo que consideran equitativo, quizá se esfuercen más.

Uno de los problemas que surge de esta teoría es que las personas podrían sobrestimar sus contribuciones y las recompensas que otros reciben."(Koontz y Wehrich.AMINISTRACIÓN.p.478.)

## TEORÍA X/ Y DE MCGREGOR

"Douglas McGregor propuso que la administración establece dos tipos de suposiciones sobre las personas, a las cuales denomina como teoría X y teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Los principales incentivos para el trabajo los proporcionan la zanahoria y la vara, y es necesaria una supervisión constante. Las actitudes de la teoría X, según McGregor, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y tiene una visión benévola acerca de la naturaleza humana; supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismos y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo.

La segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Se recalca más la importancia de las diferencias individuales, de las expectativas individuales como elementos motivadores y de las contingencias de situaciones diversas." (Tyson y York.AMINISTRACIÓN DE PERSONAL.p.26)

## TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.

"Fue desarrollada por B.F.Skinner. Este sistema, llamado reforzamiento positivo o modificación de la conducta afirma que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio a su desempeño, y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

En esta teoría se analiza la situación laboral para determinar qué hace que los trabajadores actúen en cierta forma y posteriormente inician cambios para eliminar áreas problemáticas y obstrucciones al desempeño. A continuación se marcan metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, una retroalimentación rápida y regular sobre los resultados y se recompensa las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios.

Inclusive cuando el desempeño no responde a las metas, se encuentra la manera de ayudar a la persona y elogiarla por las cosas buenas que hace. También se ha determinado que es muy útil y motivante darle información total sobre los problemas de la compañía, particularmente aquellos en los que participan." (Koontz y Weihrich. ADMINISTRACIÓN, p.p.478-479.)

## TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN CON BASE EN LAS NECESIDADES DE McCLELLAND.

"David McClelland identificó 3 tipos de necesidades básicas motivantes. Las clasificó en necesidad de poder (n/PWR), necesidad de afiliación(n/AFF) y necesidad de logro(n/ACH).

### *Necesidad de poder*

McClelland y otros investigadores descubrieron que las personas con gran necesidad de poder se preocupan sobre todo por ejercer influencia y control.

Generalmente buscan posiciones de liderazgo; son buenos conversadores aunque a veces discuten demasiado; son firmes, extrovertidos, obstinados y exigentes y gozan al enseñar y hablar en público.

### *Necesidad de afiliación*

Las personas con una alta necesidad de afiliación generalmente obtienen satisfacción al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Es probable que se preocupen por mantener buenas relaciones sociales, por gozar de un sentimiento de intimidad y entendimiento, por mostrarse prestos a consolar y ayudar a los que tienen problemas y por disfrutar la interacción amistosa con los demás.

### *Necesidad de logro*

Las personas con una elevada necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Desean ser retados, se fijan metas moderadamente difíciles y adoptan un enfoque realista ante los riesgos; no es probable que participen en juegos de azar, sino más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir responsabilidad personal por la realización de un trabajo, gustan de la retroalimentación específica y rápida sobre cómo se desempeñan, tienden a ser incansables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan mucho por el fracaso si se presenta y tienden a desear manejarse a sí mismos." (Koontz y Weihrich. ADMINISTRACIÓN, p.p.479-480)

## TEORÍA DE MAYO SOBRE LAS NECESIDADES SOCIALES.

"Entre 1927 y 1939 se llevaron a cabo experimentos por parte de Mayo, Roethlisberger y Dickson en la planta Hawthorne de la Western Electric Co. , de Chicago. Estos experimentos se volvieron clásicos para el estudio de las relaciones humanas. El objetivo inicial era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas, mismos que tuvieron consecuencias significativas

para la investigación posterior en las ciencias de la conducta. En resumen, las principales conclusiones en los experimentos fueron:

- a) La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
- b) A los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.
- c) Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, y a este respecto la investigación recalcó la importancia de las necesidades humanas y la influencia del grupo de trabajo.
- d) Los trabajadores responden mejor a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.
- e) Si los estilos de administración producen una fuerza de trabajo amenazada, frustrada y alienada, los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la administración.

En conclusión, las necesidades personales y sociales de los empleados son muy importantes y la concentración por parte de la administración exclusivamente en la productividad y en cuestiones materiales y ambientales, puede conducir al fracaso." (Tyson y York. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.p.p.23-24)

#### TEORÍA DE CAMPO, DE LEWIN.

"En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente (es decir, C, comportamiento, es una función de P, persona, y A, ambiente), Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

Ésta depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente; el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta (en otras palabras, la existencia de una necesidad, la percepción de la posibilidad de realización y la realidad de esta posibilidad); los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos; en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben (por ejemplo, la fatiga, normas de grupo restrictivas, una administración deficiente) mientras que otras motivan (por ejemplo, la satisfacción en el trabajo, las recompensas, una supervisión efectiva)." (Tyson y York. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.p.26.)

#### ALGUNAS FORMAS PARA MOTIVAR A LA GENTE.

- "Paternalismo. Consiste en que el jefe protege a sus subordinados como a sus hijos, otorgándoles todo tipo de prestaciones, proporcionándoles ayuda material y espiritual; ya que se piensa que de esta manera los empleados trabajarán arduamente por lealtad o gratitud.

- Convenio implícito. Consiste en negociar, por ejemplo: el encargado alienta a los empleados para que rindan un volumen razonable de producción, y a cambio les ofrece una supervisión razonable y justa, es decir, permisos para salir, aceptar excusas de llegadas tarde, proporcionar descansos, ocupar el teléfono de la empresa, etc.
- Motivación por incentivos. En ella se utilizaban las recompensas, como: gratificaciones, promociones, premios, prestaciones adicionales, etc. para lograr buenos resultados. Desafortunadamente este método es temporal.
- Motivación por actitudes. Aquí el ejecutivo cree que su gente es buena y la estimula a aceptar responsabilidades, ofreciéndoles oportunidades de crecer y progresar, ayudándolos de esta forma a alcanzar sus metas individuales. Por medio de este tipo de motivación se puede lograr un cambio de actitud de los empleados hacia la empresa, su trabajo, familia, amigos y hacia ellos mismos; entonces suele ser muy efectiva, ya que el individuo mostrará una gran cooperación por el simple hecho de haber demostrado interés en su persona.
- Motivación creadora. Esta se refiere a la participación de los empleados, ya que ellos son una fuente inagotable de ideas nuevas y de habilidades. Si sólo se les limita diciéndoles lo que tienen que hacer, se les está negando la oportunidad de crecer y desarrollarse.
- Proporcionar satisfacción en el trabajo. Consiste en proporcionar oportunidades y satisfacer necesidades mediante la realización de su trabajo." (LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.p.p.56-57.)

Todas las clases de motivación mencionadas anteriormente, presentan tanto ventajas como desventajas, por eso es recomendable que no se utilicen por sí solas, sino que se combinen para crear una nueva forma de motivación que dependerá indiscutiblemente de las necesidades de la empresa.

### TÉCNICAS MOTIVACIONALES ESPECIALES.

- a) "Dinero. El dinero como tal probablemente sea más importante para las personas que tienen familia, que para aquellos que sus necesidades monetarias no son tan urgentes. El dinero es un medio urgente de alcanzar un nivel mínimo de vida, aunque ese nivel tienda a ser cada vez mayor conforme las personas adquieren más dinero.

Para algunos el dinero siempre será el de mayor importancia, mientras que para otros puede no serlo nunca.

Probablemente sea cierto que en la mayoría de los tipos de negocios y otras empresas, el dinero es utilizado como medio para mantener una organización con el personal adecuado y no primordialmente como motivador.

El dinero como motivador tiende a ser minimizado en cierta medida por la práctica de asegurarse de que los salarios de varios gerentes en una compañía sean razonablemente similares.

---

Si se desea que el dinero sea un motivador eficaz, los empleados en diversas posiciones, aun cuando estén en un nivel similar, deben recibir salarios y bonos que reflejen su desempeño individual. Es posible que la empresa esté comprometida en la práctica de salarios y sueldos comparables.

Es casi seguro que el dinero puede motivar solamente cuando el pago futuro es lo suficientemente grande en relación con el ingreso de una persona. El problema de muchos aumentos de sueldos y salarios, e inclusive pago de los bonos, es que no son lo suficientemente grandes como para motivar a quien los recibe.

- b) Participación. La participación es también una forma de reconocimiento. Tiene que ver con la necesidad de afiliación y aceptación y, sobre todo, da al personal un sentido de logro. Sin embargo, alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten sus posiciones. Aunque alienten la participación de los subordinados en asuntos donde estos puedan ayudar y aunque los escuchen con atención en áreas que requieren su decisión ellos deben tomar la decisión. Los mejores subordinados no esperarían otra cosa y pocos sentirán respeto por un supervisor vacilante.
- c) Calidad de la vida laboral. Uno de los enfoques más interesantes para la motivación es la calidad de la vida laboral, programa que es un enfoque de sistemas para el diseño de puestos y un avance prometedor en el amplio campo del enriquecimiento de los puestos, combinado con una base en el enfoque de sistemas sociotécnico para la administración. La calidad de vida laboral ha recibido un apoyo entusiasta de diversas fuentes. Los gerentes la consideran como un medio promisorio para enfrentar el estancamiento en la productividad. Los trabajadores y representantes sindicales la ven también como un medio de mejorar las condiciones laborales y la productividad y como un medio para justificar salarios más altos. Las agencias de gobierno se sienten atraídas también por ella como un medio de aumentar la productividad, reducir la inflación, obtener democracia industrial y reducir al mínimo las disputas laborales." (Koontz y Weihrich. ADMINISTRACIÓN, p.p.481-484)

## MODELOS DE CONDUCTA

"A fin de entender la complejidad de las personas, los especialistas en administración desarrollaron varios modelos. Los gerentes, tanto si lo saben considerablemente o no, tienen presente un modelo de conducta individual y organizacional que se basa en suposiciones sobre las personas. Estas suposiciones y sus teorías relacionadas influyen en la conducta gerencial.

A lo largo de los años se han propuesto diversos puntos de vista sobre la naturaleza básica de las personas. Nos centraremos en algunos modelos de Schein, Porter y sus colegas y en las suposiciones clásicas de McGregor sobre las personas; además, se analizan los modelos del comportamiento organizacional de Davis y Miles a nivel macrosocial.

Edgar H. Schein desarrolló cuatro conceptos sobre las personas:

1°.- Presentó *suposiciones racionales económicas*, basadas en la idea de que las personas se motivan primordialmente mediante incentivos económicos. Debido a que estos incentivos están controlados por la empresa, los empleados generalmente son pasivos y están manipulados, motivados y controlados por la organización. Estas suposiciones son similares a las de la Teoría X de McGregor.

2°.- Referente a *suposiciones sociales*, se basa en la idea de Elton Mayo de que las personas están motivadas básicamente por necesidades sociales. Por lo tanto, las fuerzas sociales de un grupo de compañeros son más importantes que los controles de los gerentes.

3°.- Referente a las *suposiciones de autorrealización*, sugiere que las motivaciones se estructuran en cinco clases en una jerarquía que va desde las necesidades básicas de supervivencia, a las necesidades más elevadas de autorrealización con el máximo uso del potencial de una persona. De acuerdo con este concepto, las personas están automotivadas; desean ser maduras y pueden serlo.

4°.- Basado en *suposiciones complejas*, comprenden el punto de vista que tiene Schein sobre las personas. Sus suposiciones básicas son que las personas son complejas y variables y que tienen muchos motivos que se combinan en un complejo esquema de motivos. Además, pueden aprender nuevas motivaciones y responder a diferentes estrategias gerenciales." (Koontz y Weihrich. ADMINISTRACIÓN, p.p.446-447.)

#### DIVERSOS PUNTOS DE VISTA Y MODELOS DE LAS PERSONAS.

"Cómo entender la conducta de las personas depende en buena medida de su naturaleza, no es sorprendente que se hayan realizado diversos intentos por categorizar los principales puntos de vista sobre la naturaleza básica de las personas. Se analizarán seis modelos identificados por Porter y sus colegas:

##### ¿ Racional o emocional ?

De acuerdo con el *punto de vista racional*, se considera que las personas se comportan racionalmente: Obtienen y evalúan información de manera sistemática y toman decisiones basadas en un análisis objetivo de las diferentes alternativas disponibles. Un gerente con este punto de vista probablemente tratará de interactuar con las personas de manera racional, pero tenderá a ignorar sus sentimientos, emociones y el lado humano de su personalidad.

El *punto de vista emocional* señala que las personas son impulsadas primordialmente por sus emociones, algunas de las cuales son incontrolables. Un gerente con este punto de vista podría desempeñar el papel de psiquiatra aficionado al tratar de descubrir las causas psicológicas subyacente de la conducta de los empleados.

##### ¿ Conductiva o fenomenológica ?

El *punto de vista conductista* es que la conducta de las personas está controlada por su medio.

---

Las estrategias gerenciales basadas en esta teoría sugieren que hay que cambiar el medio para obtener la conducta deseada de los subordinados.

El *punto de vista fenomenológico* afirma que las personas son impredecibles, únicas, subjetivas y relativas (más que una descripción en términos absolutos), pero que tienen potencial. Un gerente que adopta este modelo probablemente tendrá que entender el complejo funcionamiento del cerebro de sus subordinados, ya que es allí donde se origina la conducta.

### ¿ Económica o de autorrealización ?

De acuerdo con el *punto de vista económico*, las personas están motivadas por los factores económicos. Por lo tanto, se supone que actúan racionalmente para obtener la satisfacción que dan los premios materiales. Los gerentes que son partidarios de este punto de vista, verán en el dinero el principal medio (si no es que el único) de conseguir aportaciones de los subordinados. Más aún, crearán un ambiente competitivo donde la principal preocupación del empleado sea el propio interés.

En cambio, el *punto de vista de la autorrealización* sostiene que el ser humano desea mejorar su competencia o habilidad, que quiere desarrollarse y que trata de utilizar su potencial. El gerente que acepte este modelo creará un ambiente en donde los subordinados ejerciten la autodirección y de ese modo desarrollen todas sus capacidades." (Koontz y Weihrich. ADMINISTRACIÓN.p.p.447-448)

### NUEVOS ENFOQUES EN EL DISEÑO DE LOS PUESTOS.

"Algunos nuevos enfoques en el diseño de los puestos, que comienzan a ser utilizados individualmente o en combinación son:

- Rotación de puestos. El empleado atraviesa por una serie de tareas u operaciones relacionadas.
- Ampliación de puestos. Tareas que normalmente serían ejecutadas por diversos empleados, se combinan en una secuencia de tareas que es ejecutada por un solo empleado.
- Enriquecimiento de los puestos. Se incrementa el nivel de dificultad o complejidad del puesto y el empleado asume cierta responsabilidad en la planeación y el control del trabajo. Más adelante se hablará con más detalle de éste.

Cada uno de estos enfoques busca agregar significado a los puestos, un elemento que falta en los diseños de la simplificación del trabajo del pasado.

Otra estrategia es la formación de equipos, la cual intenta incrementar la motivación del grupo para desempeñar satisfactoriamente su trabajo.

---

Hay una serie de formas en que las organizaciones humanas pueden "vincularse" de manera más constructiva. Pueden modificarse las funciones, las relaciones de dependencia, las prioridades y los sistemas de recompensa. Las estrategias para el desarrollo de la organización pueden planearse con el propósito de eliminar los obstáculos que impiden que los grupos funcionen como equipos efectivos.

La mayoría de los ejecutivos cuenta con libertad y recursos para hacer mucho más de lo que hacen en la actualidad para mejorar la motivación de sus empleados. Sin embargo, se resisten porque no están convencidos de la necesidad del cambio, o porque desconocen si la alta dirección desea que se realice. Escuetamente: no están motivados para cambiar.

Las personas motivadas son personas que comparten la responsabilidad, toman decisiones, corren riesgos y buscan su desarrollo y reconocimiento a través de su propio trabajo y a través de su organización. Para lograr esto, necesitan poder, definido en términos de su capacidad para influir en las condiciones, las decisiones, las metas y las prioridades. Cuando los ejecutivos aceptan este concepto del poder, aprenden rápidamente que pueden multiplicar su influencia y extender al infinito su poder." (Marlow Alfred. EL FRACASO DEL ÉXITO.p.p.191-193.)

#### ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS.

"Las investigaciones y análisis de la motivación apuntan a la importancia de hacer que los puestos sean importantes y llenos de retos. Esto se aplica a los puestos de los gerentes pero también a los de quienes no lo son. El enriquecimiento de los puestos se relaciona con la teoría de motivación de Herzberg, donde factores, como retos, el reconocimiento de logro y la responsabilidad son considerados como los verdaderos motivadores.

El *agrandamiento de los puestos* intenta hacer que el trabajo sea más variado al eliminar el aburrimiento asociado con la realización de operaciones repetitivas sin mayor responsabilidad.

En el *enriquecimiento de puestos*, la intención es incluir en los puestos un mayor sentido de reto y de logro. Es posible enriquecer un puesto con una mayor variedad. Pero también se puede enriquecer:

- 1) Dando a los trabajadores más libertad en la decisión sobre asuntos como los métodos, la secuencia y ritmo del trabajo o la aceptación o rechazo de materiales
- 2) Alentando la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores.
- 3) Dando a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal por sus tareas.
- 4) Adoptando medidas para asegurarse de que los trabajadores pueden ver la forma en que sus tareas contribuyen a un producto terminado y al bienestar de una empresa.
- 5) Ofreciendo retroalimentación al personal sobre su desempeño en el puesto, preferiblemente antes de que la reciban los supervisores.
- 6) Haciendo que los trabajadores participen en el análisis y el cambio de aspectos físicos del medio laboral, como el diseño de la oficina o planta, la temperatura, iluminación y la limpieza.

---

## VENTAJAS DEL ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS.

La principal causa de la insatisfacción de los trabajadores es la naturaleza de su trabajo; la calidad de su vida laboral y que los obreros trabajarán más intensamente si se enriquecen y amplían sus puestos para darles un mayor control sobre su trabajo y más libertad con respecto a su supervisor.

## LIMITACIONES DEL ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS.

Una de sus limitaciones es la tecnología. Con la maquinaria especializada y las técnicas de línea de ensamble, podría no ser posible hacer que todos los trabajos fueran significativos.

Otra limitación es el costo.

Otro problema ha sido la dificultad de enriquecer cualquier puesto que requiera bajos niveles de habilidad.

Hay también algunas interrogantes sobre si los trabajadores realmente desean el enriquecimiento del puesto, en particular el tipo de cambios que alteran el contenido básico de sus tareas. Varios estudios sobre las actitudes de los trabajadores, inclusive las actitudes de los obreros revelaron que un elevado porcentaje de empleados no están insatisfechos con su trabajo, y que sólo unos cuantos desean puestos "más interesantes". Lo que estos trabajadores parecen desear sobre todo es la seguridad del empleo y la paga. Además les preocupa la posibilidad de que, cambiar la naturaleza del trabajo para aumentar la productividad, podría significar la pérdida del empleo.

Las limitaciones del enriquecimiento de los puestos se aplican esencialmente a los trabajos que requieren un bajo nivel de habilidad. Los empleos de trabajadores altamente calificados, profesionales y gerentes, ya contienen diversos grados de retos y logros.

## PROBLEMAS DEL ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS.

Uno de los principales problemas es, la tendencia de los gerentes de alto nivel y los especialistas de personal a aplicar su propia escala de valores en términos de reto y logros a la personalidad de otros individuos.

Otra dificultad es que el enriquecimiento de los puestos en general es una imposición a los empleados: se les comunica el cambio en lugar de preguntarles si les gustaría y cómo podría hacerse que sus puestos fueran más interesantes.

Por otra parte, los líderes sindicales casi no han apoyado el enriquecimiento del puesto. Si esta técnica fuera tan importante para los trabajadores, se pensaría que sería transformada en exigencia sindical, hecho que al parecer pocas veces se ha presentado.

---

## ¿ CÓMO HACER EFICAZ EL ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS?

Es posible utilizar varios enfoques para que el enriquecimiento despierte motivaciones de alto nivel:

- 1) Se requiere un mejor entendimiento de lo que las personas desean. Como han señalado algunos investigadores de la motivación, los deseos varían de acuerdo con las personas y situaciones. La investigación ha mostrado que los trabajadores con pocas habilidades desean factores como la seguridad del empleo, paga, beneficios, reglas de trabajo menos restrictivas y supervisores más cordiales y comprensivos. Conforme se avanza en el camino hacia el nivel superior de una empresa, es posible encontrar que otros factores son cada vez más importantes. Sin embargo, se han realizado pocas investigaciones sobre el enriquecimiento de los puestos de los profesionales y gerentes de alto nivel.
- 2) Si los incrementos en la productividad son la meta principal del enriquecimiento, el problema debe mostrar la forma en que los trabajadores se beneficiarán.
- 3) A las personas les gusta participar, ser consultadas y tener la oportunidad de ofrecer sugerencias. Les gusta ser consideradas como personas.
- 4) Al personal le gusta sentir que sus gerentes están verdaderamente interesados en su bienestar. A los trabajadores les agrada saber qué están haciendo y por qué. Desean retroalimentación sobre su desempeño. Les gusta ser apreciados y reconocidos por su trabajo." (Koontz y Weihrich. ADMINISTRACIÓN. p.p.485- 488.)

## EMPOWERMENT

"El Empowerment es un modelo de liderazgo empresarial basado en la dignidad humana, que pretende crear, mediante la facultación del personal, organizaciones positivas, sanas y eficientes, en las cuales, las personas se sientan realizadas y puedan alcanzar su pleno crecimiento profesional y humano.

La facultación es un proceso de enriquecimiento personal por medio del cual, los dirigentes delegan responsabilidades y poder a sus subordinados, brindándoles siempre el apoyo y la capacitación requeridas para la consecución de los objetivos planteados.

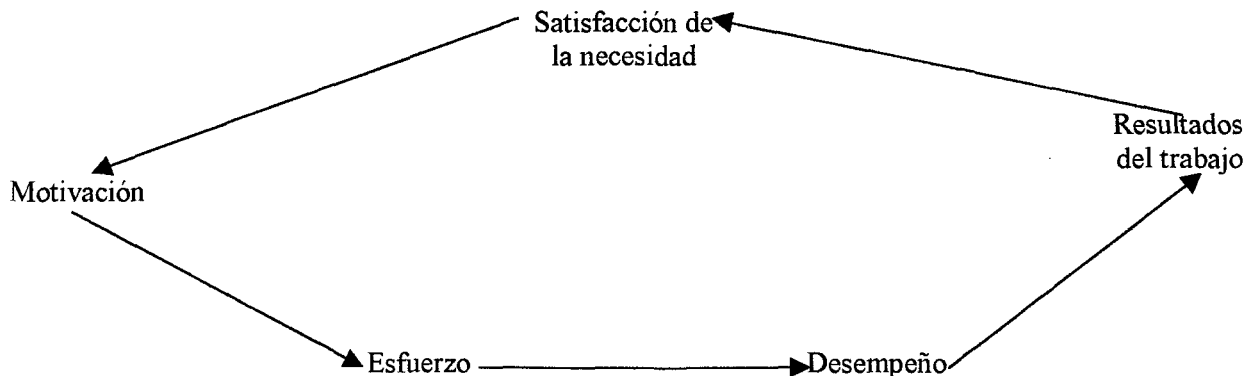
El Empowerment se refiere a un proceso de enriquecimiento del personal mediante el cual se les brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones, delegándoles responsabilidad y poder para que, trabajando en equipos autodirigidos, alcancen un desarrollo personal más pleno y contribuyan de forma eficiente en la consecución de las metas organizacionales. Este proceso requiere que los gerentes se conviertan en verdaderos líderes con capacidad de dirigir a sus subordinados hacia metas específicas." (Sobero Jesús. LIDERAZGO CENTRADO EN EMPOWERMENT. p.28.)

## MODELO DE LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO Y DESEMPEÑO DEL TRABAJO

"La principal preocupación de la mayor parte de los gerentes es el nivel de desempeño en el trabajo por parte de sus empleados. Por ende, el gerente no sólo debe interesarse en comprender las causas del desempeño de los empleados, como en el caso de la selección y colocación de éstos. Fundamentalmente, el gerente también debe ocuparse de controlar el nivel de desempeño. Esta preocupación no es maquiavélica: si el desempeño del propio trabajo del gerente se mide en términos de la productividad de sus empleados, como frecuentemente sucede, entonces una preocupación principal del gerente será aumentar los niveles de desempeño de esos subordinados. En suma, nosotros no deseamos simplemente describir la causa por la cual un empleado se comporta en cierta forma, sino también prescribir el modo en que tal comportamiento puede ser alterado.

Las personas trabajan a fin de conseguir resultados que, según ellas, satisficrán sus necesidades de existencia, relación y crecimiento. Una pequeña expansión de esta simple estructura, puede ser utilizada para comprender el nivel de esfuerzo que un empleado ejerce en su trabajo. Como se muestra en la figura siguiente, el nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido, y este último está en función de la motivación.

Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (por ejemplo, un aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, a su vez, pueden servir para satisfacer las necesidades del empleado. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.



**Figura 2.** Un modelo simple del desempeño del empleado.

Con objeto de comprender la motivación como un proceso racional de toma de decisiones, es esencial la definición de tres conceptos: expectativa, valencia e instrumentalidad.

*Expectativa* es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Más precisamente, expectativa es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de

obtener alguna meta específica de desempeño. Un empleado que percibe un bajo grado de asociación entre el esfuerzo personal y el nivel resultante de desempeño, no estará muy motivado para conseguir metas de desempeño, puesto que los intentos efectuados para tal efecto, probablemente serán inútiles. Es importante notar que la valencia, como la valencia y la instrumentalidad, está basada en las percepciones del empleado, las cuales no necesariamente coinciden con la realidad de la situación.

La *valencia* consiste en los sentimientos del empleado con respecto a un particular resultado del trabajo (es decir, la orientación afectiva en relación con éste). La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo, y por esto puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativa a un resultado dado.

La serie de resultados subsecuentes al desempeño del trabajo, obviamente puede ser más extensa. Una lista de posibles resultados se presenta a continuación.

Lista de resultados potenciales del trabajo:

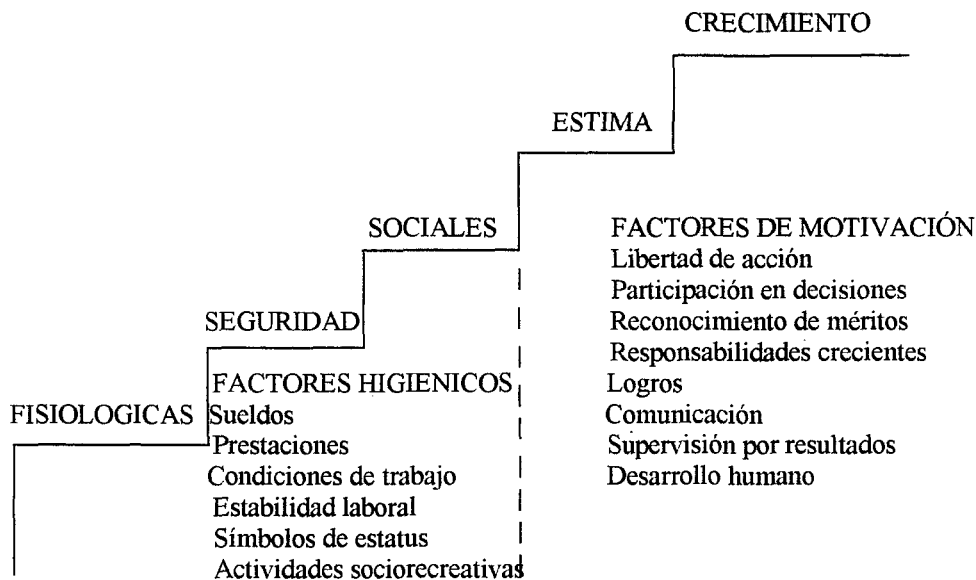
- Oportunidad para hacer amigos
- Respeto de los colaboradores
- Cansancio producido por un trabajo duro
- Prestar ayuda a otros
- Respeto de los clientes
- Crecimiento y desarrollo personal
- Sentimiento de realización
- Aumento en los pagos
- Mayor oportunidad de pensamiento y acción independientes
- Rápido transcurso del tiempo en el trabajo
- Ofrecimiento de buenos servicios
- Sentimientos de seguridad
- Ascenso
- Premios y reconocimientos especiales
- Recibo de más cumplidos
- Respeto de su jefe
- Transferencia
- Cansancio
- Disminución del salario
- Aburrimiento

Sin embargo, cada gerente debe intentar desarrollar una lista de resultados específica para el conjunto de trabajos que supervisa. Es importante al determinar el nivel de motivación del empleado, que la valencia de los resultados destacados del trabajo sea estimada, ya que la valencia de cada resultado desempeña algún papel al determinar la motivación. En la medida en que el conjunto de resultados potenciales sea más positivamente valente, ellos estarán motivados en grado mayor para conseguir aquellos resultados.

No obstante, cada valencia no contribuye independientemente en la motivación. Se ha valorado, a través de la probabilidad percibida, que el desempeño conducirá, de hecho, hacia un particular resultado. Esta percepción de la asociación entre desempeño y resultado es conocida como *instrumentalidad*. Entre mayor sea la instrumentalidad, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, será mayor la motivación. En resumen, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá hacia resultados de trabajo deseables." (Aldag y Brief. DISEÑO DE TAREAS Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, p.p.28-31.)

## INTEGRACIÓN DE LAS TEORÍAS DE MASLOW Y HERZBERG.

La teoría de Abraham Maslow se integra con la de los factores higiénicos de Herzberg de la siguiente manera:



La línea punteada representa la frontera entre los factores de insatisfacción y los de satisfacción. Si la administración de la empresa cubre los primeros, obtendrá cierto arraigo en la gente, ya que sus molestias personales desaparecen. Si los segundos son proporcionados, el personal estará motivado para dar en el trabajo su mejor esfuerzo.

Sin embargo, nos damos cuenta que en la actualidad los administradores de personal otorgan al descubrimiento de Herzberg poca importancia, pues se enfatizan mucho en el otorgamiento de los factores higiénicos y se olvidan del papel que juegan los factores motivacionales.

Reconocemos que los factores motivacionales de nada servirían si la organización no cubriera los factores básicos de higiene.

## SUELDOS Y SALARIOS

Se considera necesario hablar de los sueldos y salarios ya que como se ha mencionado anteriormente el objetivo primordial de la presente investigación es saber si los sueldos y salarios son lo más motivante para los trabajadores.

Así pues, se empezará con las definiciones de sueldo y de salario.

### Su etimología:

#### SUELDO

Proviene de "sólidus": moneda de oro de peso cabal.

#### SALARIO

El término salario, deriva de "sal", aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella.

"SALARIO es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (Art.82 LFT)  
El artículo 84 de dicha ley aclara que: El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

SUELDO. La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal. La ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de "personas que desempeñen un trabajo material y de 15 días para los demás trabajadores" (Art.18 LFT)

Cabe señalar que legalmente sueldo y salario es lo mismo; la diferencia entre estas dos palabras se da en base a la costumbre y es de carácter social, ya que cuando se elabora y paga la nómina de empleados de confianza se habla de sueldos, y cuando se elabora la nómina de trabajadores operativos se habla de salarios.

#### DEFINICIÓN APLICABLE A SUELDO O A SALARIO.

Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

#### SALARIO NOMINAL.

Es la cantidad en dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como paga a cada hora, día, semana, etc.; de trabajo o pieza hecha.

## SALARIO REAL.

Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año que se toma más o menos arbitrariamente como base, o bien la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume; o dicho de otro modo, es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos. Si el salario nominal crece menos aprisa que el precio de los artículos necesarios para la subsistencia, el salario real obviamente descenderá y viceversa.

El salario nominal puede subir aunque al mismo tiempo el salario real descienda." (Arias Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, p.p. 195-196).

## ELEMENTOS INTEGRANTES DE LA REMUNERACIÓN EN EL TRABAJO.

"Son cuatro los elementos que deben considerarse para determinar la remuneración del trabajo:

### 1. - *Salario mínimo.*

De acuerdo con la legislación laboral mexicana, salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias zonas económicas.

El salario mínimo se ha fijado sin que satisfaga el espíritu que encierra el precepto constitucional y sin que su observancia sea una realidad, en virtud del alto porcentaje de trabajadores que perciben ingresos menores al mínimo legal correspondiente.

### 2. - *Salario del puesto.*

La remuneración justa al trabajador no implica que sea igual, ya que es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo, su valor relativo en relación a los que existen en el resto de la organización, etc.

### 3. - *El pago al mérito del trabajador en su puesto.*

Para remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores, se utiliza la llamada técnica de calificación de méritos, que pretende disminuir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera menos arbitraria.

### 4. - *El pago a la productividad o eficacia.*

Los sistemas de remuneración por rendimiento (incentivos económicos) tienen en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja, es decir, la cantidad de piezas que produce por unidad de tiempo o el que emplea para hacer determinada unidad de trabajo." (Arias Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, p.p. 205-206.)

---

## TIPOS DE RECOMPENSAS.

"Existen dos clases de recompensas que las organizaciones pueden usar para motivar el desempeño en el trabajo: intrínsecas y extrínsecas.

### *Recompensas intrínsecas.*

Las recompensas intrínsecas son inherentes a la ejecución misma del trabajo. Incluyen recompensas físicas, como sentimientos de seguridad, pertenencia, logro, capacidad, autoestima, estima de otros, poder, afiliación y autorrealización.

### *Recompensas extrínsecas.*

El segundo grupo, recompensas extrínsecas, está fuera del desempeño real en el trabajo, pero se puede asociar a él. Las calificaciones que se obtienen en cursos universitarios son recompensas extrínsecas. El pago y la promoción son importantes recompensas extrínsecas en el mundo del trabajo.

Por supuesto, la promoción está limitada por la existencia de vacantes en niveles superiores. El pago es más flexible, debido a que se puede dividir y variar. Puede variarse también tanto sobre una base grupal, como sobre una base individual.

## PAGO POR PUESTOS.

Puesto que las recompensas extrínsecas en forma de sueldos y salarios y beneficios relativos integran el gasto de mayor volumen de muchas empresas, merecen una administración sistemática. Para proporcionarla se ha desarrollado una especialidad denominada "Administración de sueldos y salarios" dentro del campo de la administración de personal; más adelante se hablará ampliamente de este tema.

Las técnicas básicas de la administración de sueldos y salarios, análisis y evaluación de puestos e investigaciones de sueldos ayudan a establecer las cuotas de pago para los puestos de la administración.

El análisis de puestos es una técnica para investigar puestos y describirlos en términos de características o factores generales, como el nivel de responsabilidad, condiciones de trabajo y cualidades que se requieren. Después se puede dividir cada factor en diversos grados y asignarle un valor en puntos a cada grado. Después, es posible comparar y calificar a todos los puestos, obteniendo un valor total en puntos para cada uno de ellos.

El proceso de calificar puestos se denomina Valuación de puestos. El evaluador o comité de evaluación asigna a cada puesto el número de puntos que le corresponde según el grado en que ese factor está presente en el puesto.

---

La siguiente etapa en la administración de sueldos y salarios implica agrupar a esos puestos en conjuntos que tengan valores similares en puntos. Después, se pueden utilizar uno o dos puestos de cada conjunto para investigar niveles de pago con puestos comparables en la comunidad, en la industria y en la especialidad. Se pueden promediar las cuotas máximas para los puestos investigados y fijar un límite superior de pago para el conjunto de puestos al que pertenece. Se puede fijar una cuota mínima de la misma manera.

Por desgracia, las cantidades pagadas por otras organizaciones para puestos comparables con frecuencia tienen una relación inconsistente con el orden de los puestos que se obtuvo mediante la evaluación. El pago para un puesto calificado como para un bajo en la evaluación puede ser alto en la comunidad o en la industria, debido a que la demanda de mano de obra excede la oferta. Si una compañía desea, contadores de impuestos, maquinistas experimentales o analistas de sistemas, puede ser necesario pagar mucho más que lo que el puesto parece merecer utilizando la evaluación. Por supuesto, la dificultad radica en que se pierde la agradable equidad que la evaluación busca como principal orientación. Los puestos terminan recibiendo como pagos cantidades que no son explicables sólo en términos de su valor intrínseco para la compañía. Sin embargo, es normal que la introducción de la evaluación de puestos vaya acompañada de la seguridad de que no se reducirá el pago de ninguna persona si, como resultado de la evaluación, su puesto excede ahora al máximo pago que se le ha fijado.

Aunque el utilizar la evaluación de puestos, con frecuencia produce sentimientos variados, incluyendo una idea de inequidad por parte de quienes tienen una posición relativa de pagos.

#### PAGO POR PERSONAS.

Una vez que se ha fijado el intervalo de pago para cada puesto, persiste el problema de fijar la cantidad apropiada de pago para cada persona que desempeña el puesto. En algunos casos se divide el intervalo en secciones desde el nivel inferior hasta el superior y las personas se mueven automáticamente con base en su antigüedad. Cuando llegan a la cumbre, se detienen y la única forma de que se aumentara su pago sería a través de promociones a puestos de mayor sueldo. La única excepción ocurre cuando el pago de cada sección es aumentado por un incremento general por costo de vida.

Pero en otros sistemas de pago, se puede pagar a personas dentro de una clasificación dada de puestos, salarios diferentes que reflejen evaluaciones diferentes del mérito general de su desempeño. Por supuesto, un prerrequisito para pagar por mérito es que exista algún sistema de evaluación del desempeño.

Independientemente del método de evaluación del desempeño, su propósito en un sistema por méritos es diferenciar a los ejecutantes. Es decir, la evaluación debe distinguir entre los que tienen un buen desempeño y los que tienen uno deficiente. Estas distinciones proporcionan, pues, un medio racional e imparcial de asignar recompensas.

Además, todo el análisis de métodos para determinación de pago de puestos y la variación de éste para recompensar exige contestar a dos preguntas fundamentales: ¿tiene el pago el poder

para motivar? Y ¿es correcto asumir que los sueldos o salarios que las personas reciben en su empleo ocasionan variaciones en qué tanto y qué tan bien trabajan? Es por eso que a continuación se examinarán las controversias que existen acerca del poder del pago para motivar.

## PAGO Y MOTIVACIÓN.

Si se recuerda la descripción de Fred Taylor y los "Therbligs", la administración científica combinaba el diseño cuidadoso de puestos y la medición de la producción con el uso de incentivos salariales. Se podía hacer que el aumento de pago dependiera de aumentos en la productividad. El resultado, en millares de trabajadores fue un aumento notable en la productividad. El pago adquirió, por decirlo así, reputación de motivador.

Sin embargo, con el paso de los años las investigaciones sobre relaciones humanas y ciencias de la conducta, han demostrado que las personas son poderosamente influenciadas por otras dos clases de recompensas. Primero, las satisfacciones sociales que provienen de ser aceptados por compañeros trabajadores pueden ser tan fuertes, que los trabajadores restringen algunas veces su producción, a pesar de los esfuerzos de la administración por estimularlos con incentivos monetarios a que produzcan más. Segundo, algunas veces cambiar las características intrínsecas del trabajo mismo a través del enriquecimiento del trabajo, ha ocasionado una mayor motivación y productividad en casos en los que el pago no lo ha logrado. Como resultado de estos descubrimientos, se comenzó a reducir la reputación del dinero como motivador.

## EL PAGO COMO "FACTOR HIGIÉNICO"

Una serie de estudios que desarrollaron y aplicaron lo que vino a llamarse la teoría de motivación e higiene parecieron casi dar el golpe de gracia al dinero como motivador. Las personas mencionadas en estos estudios mencionaron factores intrínsecos al puesto mismo cuando hablaban de sentirse satisfechos con sus trabajos. Estos factores incluían el logro, el trabajo mismo y la responsabilidad. El principal investigador, Frederick Herzberg denominaba "motivadores" a las fuentes de satisfacción, puesto que le parecían necesarias para lograr mejoras notables en el desempeño del trabajo. También observó que las personas hablaban de factores externos, pero relacionados con el trabajo, como pago, supervisión, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales, cuando describían el sentirse insatisfechos con el trabajo.

Denominó factores de higiene o mantenimiento a las fuentes de insatisfacción, porque conformaban el medio ambiente de trabajo y el mantenerlo en orden era necesario para evitar una reducción del desempeño a niveles inferiores al "trabajo de un día común".

De acuerdo a este análisis, el pago tiene poco que ver con la motivación para actuar. Es cierto que puede ser necesario pagar sueldos y salarios ante todo, para tener empleados, pero el pago no los inducirá a actuar mejor.

En la teoría de motivación e higiene, el dinero tiende también a diferir temporalmente la insatisfacción. Si se les proporciona a los trabajadores un aumento en sus salarios, se curaría momentáneamente su insatisfacción. En algún momento desearán otro aumento. Después estarán tan insatisfechos como antes. Sin embargo, durante ese lapso los aumentos no los motivarán a comportarse mejor.

## EL PAGO COMO MOTIVADOR.

Quizá todo el hincapié en las recompensas que proviene de satisfacer necesidades sociales a través de la pertenencia a grupos de trabajo y de satisfacer necesidades de estima, logro y afiliación a través del trabajo mismo, a ayudado a corregir el interés bastante desequilibrado de la administración científica sobre los incentivos de pago como motivadores.

Lo que hizo que pareciera que el pago carecía de poder motivador fue que los administradores no supieron cuándo o cómo estaban en posibilidades de utilizarlo en forma correcta. Confundieron su falta de éxito al utilizar una herramienta de influencia, por un defecto en la herramienta misma o, quizá más típicamente con un defecto en las personas que no respondían al dinero como los administradores suponían.

De acuerdo a la teoría de las expectativas, el pago (o cualquier otra recompensa) puede motivar el desempeño sólo si existen ciertas condiciones:

1. Las personas deben desear el pago.
2. Las personas deben creer que el desempeño es posible y necesario para obtener el pago.

La primera condición se satisface con frecuencia, pero no siempre, debido a que las personas contemplan el pago como un medio para satisfacer diversas necesidades. Se puede comprar alimento y, por lo tanto, se puede satisfacer una necesidad fisiológica. Puede aún comprar una cierta cantidad de seguridad, protegiendo a la persona de las desgracias de la vida económica.

En formas menos evidentes, puede también ayudar a satisfacer necesidades de afiliación, logro y poder, haciendo posible participar en actividades con otros y equiparse con posesiones que evidencien una posición social.

La segunda condición se logra con menos frecuencia. No es común que el pago en las organizaciones esté altamente correlacionado con el desempeño y la contribución. En cambio, con frecuencia se puede obtener el pago simplemente siendo empleado de la organización y teniendo un desempeño mínimo. Cuando éste es el caso, el pago no tiene poder para motivar a las personas a que actúen por encima de niveles mínimos. Si existe un buen pago, condiciones de trabajo agradables y prestaciones para ese desempeño, entonces existen pocas razones para esperar que esas recompensas refuercen niveles superiores de desempeño.

Pero, como se ha sugerido, se puede contemplar esta condición como reflejo del fracaso para enlazar diferencias en pago con diferencias en desempeño, más que como evidencia de la incapacidad de pago para motivar.

---

## RELACIÓN ENTRE EL PAGO Y EL DESEMPEÑO.

Puede haber muchas razones por las que no exista una relación consistente entre el pago y el desempeño dentro de las organizaciones. Un mayor tiempo en el trabajo, aunado a aumentos de pago periódicos y modestos, puede ocasionar que algunos empleados ganen más que otros, independientemente de sus desempeños corporativos. Los administradores tienden también a evitar realizar algunas distinciones molestas en la evaluación del desempeño, en especial si éstas están asociadas con diferencias notables en aumentos de sueldo. Es simplemente difícil para la mayoría de los administradores enfrentar a personas con evaluaciones desagradables, ya sea en forma explícita o implícita, retrasando los aumentos de sueldo. Además, existen también las preocupaciones reales o racionalizadas de que el trabajador que tiene un desempeño promedio se desmoralice y de que la envidia y el resentimiento arruinen la cooperación.

Para la organización que desea hacer un esfuerzo concertado por utilizar el pago con objeto de motivar el desempeño, existen diversas alternativas. En el siguiente cuadro se enumeran algunas de las recompensas que pueden estar enlazadas con diversas medidas del desempeño, en una base individual, grupal o de la organización. Por supuesto, la calidad práctica de cualquier plan depende de que sea adaptable a las características específicas de la organización en la que se aplica. Los incentivos en grupo presuponen logros grupales identificables. Cuando no exista ninguna de estas condiciones, puede ser posible un plan al nivel de la organización. Así, en tanto que muchas organizaciones pueden utilizar incentivos individuales y/o de grupo para diversas unidades, otras organizaciones encuentran que es más fácil administrar los sistemas al nivel de la organización.

Cuando se van a aplicar incentivos individuales o grupales, se pueden tomar diversas medidas para ayudar a reforzar la relación entre el pago y otras recompensas extrínsecas con el desempeño:

1. Determinar qué recompensas extrínsecas desean los empleados.
2. Determinar qué probabilidad estiman los empleados que tienen de obtener las recompensas, si trabajan para conseguirlas.
3. Determinar si el costo para los empleados, en forma de esfuerzos, resultados no deseados y alternativas no logradas, les parece que vale la recompensa potencial.
4. Demostrar que el pago se relaciona con el desempeño.
5. Inspeccionar las actitudes en el trabajo para ver lo que las personas creen acerca del pago y del desempeño y si los empleados más satisfechos son los que tienen un mejor desempeño

Enseguida se analiza cada medida.

Figura 3.

	MEDIDA DE DESEMPEÑO	AUMENTO DE SUELDO	BONO EN EFECTIVO
PLANES INDIVIDUALES	*Productividad *Efectividad en costos *Calificación del superior.	*Méritos *Plan de evaluación	*Comisión por ventas *Destajo
PLANES EN GRUPO	*Productividad *Efectividad en costos *Calificación del superior.	*Productividad *Negociación	*Incentivo de grupo
PLANES PARA LA ORGANIZACIÓN	*Productividad *Efectividad en costos *Utilidades	*Productividad *Negociación	*Incentivo a la organización *Participación de utilidades.

### ¿QUÉ RECOMPENSAS?

Parece evidente que los administradores deben determinar qué recompensas desean los empleados y en qué medida las desean, pero con frecuencia se pasa por alto. Los administradores son notoriamente inexactos en sus estimaciones de la importancia relativa que tienen para los empleados diversas recompensas y condiciones de trabajo.

Algunas veces, a través de métodos formales, como encuestas de opinión, o métodos informales, como una atención cuidadosa, se pueden explorar ideas frescas acerca de prácticas creativas de recompensa.

El reconocimiento de que diferentes empleados otorgan diferentes valores a diversos componentes de su compensación total, conduce a la idea de que, cuando el costo para el empleado sea el mismo, se debe permitir a los empleados cierta discreción en la selección de alternativas. Aunque la cantidad de remuneración es fija para cada persona, ésta puede elegir una mezcla de prestaciones y de pago que refleje sus propias preferencias. Por ejemplo, cuando un empleado puede escoger mayor salario y menor seguro de vida, otro puede escoger a la inversa. El costo total para el empleador es el mismo y el empleado recibe un paquete de compensación total que es más satisfactorio.

### LA PROBABILIDAD DE ÉXITO.

Aun si los administradores logran crear recompensas de pago que dependan del desempeño y que agraden en gran medida a los empleados, son necesarias otras creencias para apoyar la motivación para actuar. Los empleados deben de creer también que sus esfuerzos darán como resultado el cumplimiento. Las personas necesitan creer que tienen la habilidad de satisfacer el estándar de desempeño, de que la situación hace posible ese desempeño y de que el pago

---

ciertamente vendrá como consecuencia. Un eslabón débil en cualquier parte de esta cadena de convicciones reduce el poder motivador del pago.

### CONSECUENCIAS MÚLTIPLES DEL RENDIMIENTO.

Comportarse de alguna manera específica puede requerir esfuerzo, producir resultados tanto deseados como no deseados y evitar el comportarse de otra forma. Por ello, las personas no sólo desean las recompensas que creen que su conducta probablemente logrará, sino que deben creer que los costos en forma de esfuerzo, resultados no deseados y alternativas no aprovechadas no son excesivos. Deben visualizar una utilidad neta, independientemente de qué tan intuitiva y subjetiva les parezca.

Debido a que las recompensas que dependen del desempeño implican consecuencias múltiples, es necesario que quienes diseñan sistemas de recompensas tomen en consideración la forma en que estas consecuencias múltiples son visualizadas y ponderadas por los empleados. Lo que motiva es la recompensa neta evidente.

### EXHIBICIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EL PAGO Y EL RENDIMIENTO.

La mejor forma de cimentar la relación entre pago y rendimiento es simplemente asegurarse de que quienes tienen un mejor rendimiento reciben más pago que los que tienen uno más deficiente.

Dos prácticas de pago en particular pueden ayudar a mostrar relaciones visibles entre pago y rendimiento:

1. Una clara diferenciación entre quienes tienen buen rendimiento y rendimiento deficiente es cuando llega el momento de otorgar los aumentos por mérito.
2. Dar a conocer los niveles de pago, en vez de mantenerlos en secreto.

### RELACIÓN DE LOS AUMENTOS CON EL DESEMPEÑO.

Un sistema típico de remuneración para empleados asalariados implica el establecimiento de un presupuesto de aumentos por mérito para cada año. En teoría, los aumentos de pagos son asignados de ese presupuesto sobre una base discrecional. Se supone que los mayores porcentajes de aumento deben llegar a los que tienen el mejor desempeño; sin embargo, los aumentos tienden a ser casi iguales.

Existen compañías que, introducen una mayor diferenciación en sus sistemas de pago, a través de aumentos por mérito o bonos.

Si existe de hecho una tendencia amplia y duradera en esta dirección, los empleados tendrán pocas razones para creer que sus empleadores sienten la obligación de proporcionarles aumentos de pago sólo para mantenerlos al paso de la inflación. En cambio, habrá una mayor razón para pensar que será necesario un buen desempeño para obtener aumentos notables en el

suelo.

Otra técnica para lograr un mayor impacto motivacional con los aumentos de pago es hacer posible que los empleados puedan elegir recibir un "pago único", independientemente del aumento anual que se les haya de otorgar. El otorgar el aumento en una sola ocasión, en un pago, crea un mayor impacto porque se contempla el aumento como una gran cantidad de dinero. La compañía lo considera como un adelanto o un préstamo al empleado. Se debe pagar la posición no ganada si el empleado abandona la organización, antes de que pase el año para el que se le adelantó el aumento. Por desgracia, aún no existen disponibles evidencias del efecto de la técnica o la motivación del pago único.

### LOS ARGUMENTOS EN CONTRA DE LOS NIVELES SECRETOS DE PAGO.

Para que el enlace entre el pago y el desempeño influya sobre la motivación, el pago no debe ser mantenido en secreto. Este secreto ha sido tradicionalmente considerado como deseable argumentando que, si se conociera el pago de todos, los celos, la perturbación y otros sentimientos ocasionarían dificultades sin fin. Las personas compararían su pago con el de otros y quedarían insatisfechos.

Algunos estudios muestran que, en los casos en los que el pago se mantiene en secreto, los empleados tienden a sobrestimar el pago de quienes los rodean. Consideran que su pago relativo es peor de lo que es. Por ello, mantener esa información en secreto puede reducir la capacidad del pago para promover la motivación y la satisfacción.

Por supuesto, si en realidad no existe ninguna relación positiva entre el pago y el desempeño en una organización, no se puede esperar aumentar el poder del pago para motivar al desempeño, haciendo del conocimiento de todos, los niveles de sueldo.

### SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO.

Existen cuando menos 3 principales hipótesis acerca de cuál causa influye sobre cuál. Existen también formas diferentes para que los administradores reflexionen acerca de cualquier dato que obtienen sobre relaciones entre pagos, rendimiento y satisfacción.

En primer lugar, el enfoque de relaciones humanas a la administración promovió la idea de que se debe hacer que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo, debido a que esto les hará tener un mejor comportamiento. Ésta es la hipótesis de que la satisfacción ocasiona el desempeño. El papel del pago es el de ser fuente de satisfacción. Sin embargo, la revisión de un gran número de estudios muestra que, aunque existe alguna evidencia de que la satisfacción esta asociada con el desempeño, esa relación no es consistente. Por lo tanto, puede ser poco inteligente aumentar el pago y asumir que aumentará la satisfacción, la cual, a su vez, mejorará el desempeño.

Una segunda hipótesis invierte la primera y dice que el rendimiento ocasiona la satisfacción.

---

El papel del pago es influir sobre el rendimiento a través de la motivación. El pago debe ser administrado para ampliar las expectativas de que el desempeño conduzca a una recompensa.

El pago motiva al desempeño y éste conduce a la satisfacción. El objetivo de repasar las actitudes del empleado es determinar si quienes tienen el mejor desempeño son los más satisfechos. Dado que los administradores desean asegurarse de mantener a quienes tienen un mejor desempeño dentro de la organización y mantenerlos, considerando que sus contribuciones sobresalientes serán relativamente bien recompensadas, necesitan saber cómo se sienten los empleados acerca de estos asuntos. Cuando lo descubren, los administradores pueden intentar el desarrollo y mantenimiento de una relación positiva entre satisfacción, pago y desempeño.

Una tercera hipótesis sostiene que la relación entre satisfacción y rendimiento no es clara, pero que las recompensas, incluyendo el pago, pueden influir sobre ambas. Se sigue, que de cualquier manera, los administradores necesitan repasar las actitudes de los empleados y administrar la remuneración de manera que ayude a lograr la satisfacción y buen rendimiento.

Pueden hacer esto sin preocuparse de cualquier relación causal que pueda existir entre satisfacción y desempeño.

Considerando todo, la utilización del pago y de otras recompensas extrínsecas para motivar el rendimiento es un asunto complicado. Aunque los sueldos y salarios son con frecuencia la erogación de mayor volumen de una organización, no resulta evidente que obtengan toda la motivación, satisfacción y rendimiento que podrían. Un análisis sistemático de las relaciones entre recompensas extrínsecas y estos factores, y algunos esfuerzos para fortalecer las relaciones entre el pago y el rendimiento pueden aumentar el poder motivador de los pagos." (Hampton David. ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA, p.p.492-506.)

## ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Administración de Sueldos y Salarios es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

El objetivo de la administración de sueldos y salarios es determinar una remuneración justa para los trabajadores en función de la importancia de su puesto, de su desempeño y de la situación en el mercado.

Se ocupa de los siguientes tres aspectos:

1) *Problemas de los sueldos y salarios*: La administración de sueldos y salarios se ocupa de analizar los niveles de sueldos y salarios, estructura de los mismos, determinación del salario individual, método de pago, compensaciones indirectas, exención de empleados y control de sueldos y salarios para darles una solución satisfactoria.

2)*Criterios de aplicación*: La administración de sueldos y salarios también abarca los criterios en los que se apoya para su aplicación, tales como sueldos prevalecientes, costo de vida, capacidad de pago, productividad, abastecimiento de trabajos, poder de contratación y poder de compra.

3)*Sistemas de evaluación del trabajo o puestos*: Para ello existen una serie de técnicas, entre las cuales pueden mencionarse el análisis y valuación de puestos, encuestas de salarios, gráficas y tabuladores de sueldos y evaluación del desempeño.

Los pagos de sueldos y salarios forman sólo una parte del conjunto total de la compensación, ya que la otra parte de la remuneración total de un empleado la constituyen los servicios y prestaciones proporcionados por la empresa; generalmente, estos complementos proporcionan placer, ingreso extra y un mejor desempeño del personal en el trabajo.

Los factores determinantes para la administración de salarios son:

- La eficiencia, ya que cada individuo desempeña el puesto con diferente preocupación y voluntad.
- Las necesidades del trabajador, responsabilidades, ambiciones, tipo de conducta y similares.
- La posibilidad de la empresa para controlar personal altamente capacitado y por tanto con una cotización elevada por su trabajo.

#### "LAS POLÍTICAS COMO PRINCIPIOS RECTORES.

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponda tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

Las políticas proporcionan guías por seguir, para desarrollar funciones a las cuales se aplican.

Se puede decir, que las políticas representan la filosofía de una organización.

En materia de personal, las políticas dan confianza tanto a jefes como a subordinados, pues garantizan (si son respetadas) un trato uniforme y consistente a todo el personal.

En el caso de la administración de sueldos, una declaración amplia de políticas sobre este particular, asegurará que la función de remunerar al personal sea consistente con otros aspectos del programa de personal, reduciendo además la incertidumbre de los supervisores, jefes o gerentes de área, quienes normalmente necesitan consultar a la gerencia de relaciones industriales por desconocer los lineamientos que rigen esta situación.

## POLÍTICAS SOBRE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS.

- La empresa garantizará pagos diferenciales justo a través de procedimientos técnicos como el análisis y la valuación de puestos, a fin de dar cumplimiento a la norma legal que estipula "A trabajo igual, salario igual".
- La empresa mantendrá una actitud competitiva en el mercado de trabajo, proporcionando sueldos y salarios al personal por arriba del promedio pagado en la zona económica donde se encuentre ubicada.
- Se proporcionarán prestaciones atractivas conforme a práctica de los negocios y de acuerdo a la situación financiera de la empresa.
- Se procurará que los programas y procedimientos sobre administración de sueldos y salarios sean conocidos y comprendidos por todo el personal de la empresa." (Martín del Campo Rafael. VALUACIÓN Y COMPENSACIÓN OBJETIVAS DE SUELDOS.p.p.85-88.)

## RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES.

La responsabilidad de la administración de línea para obtener resultados efectivos con el personal obviamente incluye la responsabilidad de establecer relaciones equitativas de sueldos y salarios y de las prestaciones complementarias. Esta tarea no debe ser delegada sólo a un grupo consultor. La administración de línea está vitalmente ligada a los sueldos y salarios pagados al personal que supervisa. Por tanto, es una importante tarea administrativa una membresía permanente o rotatoria dentro del comité de evaluación de puestos o de administración de salarios.

El departamento de personal o el administrador de sueldos y salarios y los analistas de puestos y su personal pueden entrenar y ayudar al comité de evaluación en su trabajo y hacer la evaluación y análisis de puestos. Pero la verdadera evaluación de puestos y la determinación de las tarifas adecuadas es una función de la línea. La administración continua del programa también debe ser una de las responsabilidades del comité, ayudado por el departamento de personal que le señalará los puestos nuevos y cambiados y le proporcionará los datos necesarios.

Si la administración de sueldos y salarios comprende aumentos individuales por méritos dentro de las escalas de tarifas establecidas, también es importante que el departamento de personal no usurpe la autoridad de la línea.

La función adecuada del departamento de personal debe ser ayudar a la administración a crear y administrar un programa de evaluación del desempeño en el cual pueden basarse los aumentos individuales por méritos. Pero cada supervisor y administrador debe conocer los límites de su autoridad para hacer estos aumentos y saber cuáles están sujetos a la aprobación del superior inmediato en la organización de línea. La unidad para la administración de

---

sueldos y salarios del departamento de personal puede desempeñar una función coordinadora, pero no debe ejercer un control directo. Esta es una responsabilidad de la línea.

La administración tiene la responsabilidad de la consideración inicial de los tipos de prestaciones que puede proporcionar, en especial para los empleados no representados por un sindicato. Para los empleados no agremiados, la administración tiene una responsabilidad doble: establecer las políticas y comunicar sus propósitos y resultados a los empleados.

### VALUACIÓN DE PUESTOS.

Es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios. Empleada en las organizaciones, contribuirá a evitar los problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios.

La Valuación de puestos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupo de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo. Termina con la revisión final del sistema de salarios resultante.

"Sin duda, uno de los más grandes problemas que han tenido que afrontar las organizaciones a través de los tiempos, ha sido el remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan.

El art. 86 de la Ley Federal del Trabajo establece que "para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual". La única forma de lograr esto es a través de una técnica que elimine la subjetividad.

"Los modos utilizados en épocas anteriores para establecer los salarios, fueron:

- a) Por mandato o por decreto
- b) Con base de regateo.
- c) Por el criterio de un grupo.

En el primer caso, el establecimiento de un salario en forma autoritaria por el patrón, definitivamente daba como consecuencia muchos errores e injusticias que se convertían en motivos de conflicto.

Los salarios con base al regateo, parten de una base de inmoralidad de ambas partes: el que ofrece menos a sabiendas que dará más, menosprecia el valor del trabajo, y el que pide más sabiendo que merece menos, comete una deshonestidad.

El salario establecido por un grupo, es indudablemente algo más avanzado; sin embargo no elimina las posibilidades de influencias personales. Por lo anterior, llegamos a la conclusión de que siempre se hará necesaria la utilización de una "regla" que nos permita medir adecuadamente los valores de los puestos con base en una comparación adecuada entre ellos." (Arias Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.p.p.208-209. )

## "MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS.

Para determinar el valor de un puesto han sido desarrollados cuatro métodos básicos: el método de alineamiento, el método de gradación previa o de grados predeterminados, el método de valuación por puntos y el método de comparación de factores. Los dos primeros se conocen como métodos no cuantitativos, a diferencia de los dos últimos que son cuantitativos. De los cuatro métodos citados, el más popularizado, por su objetividad y sentido práctico, es el de puntos. " (Del Campo Rafael. VALUACIÓN Y COMPENSACIÓN OBJETIVAS DE SUELDOS.p.27.)

### MÉTODO DE ALINEAMIENTO.

"Se trata de un simple procedimiento que, incluso, no puede considerarse precisamente como una técnica especializada, pues se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto. Puede incluso funcionar sin necesidad de reunir a un comité, que se encargue de determinar esa importancia aunque, precisamente por su sencillez, tal procedimiento será mejor realizado mediante un trabajo de conjunto.

#### Procedimiento:

- Se harán juegos de tarjetas, en las que se anotarán simplemente los puestos que se van a valorar: cajero, secretaria, mensajero.
- Se entregarán los juegos de tarjetas procurando que no tengan un ordenamiento similar; deben disponerse al azar.
- Se solicitará a cada miembro del comité que ordene las tarjetas en la forma que considere corresponda a la importancia de los puestos, distinguiendo el más importante, el menos importante e interpolando las demás.
- Una vez hecho lo anterior, se pedirá que anoten en la columna del esqueleto que les corresponda, el número de orden que hayan dado a cada puesto y que repitan tal anotación en las hojas de sus compañeros.
- Se sumarán los valores horizontales consignados, y se anotarán en la penúltima columna.
- Se dividirán tales valores entre el número de columnas utilizadas; es decir, entre el número de miembros del comité, para obtener así un promedio, que se consignará en la última columna.
- Se aclararán aquellos casos que puedan tener una valorización igual.
- Se ordenarán los puestos por su número progresivo.
- Se autorizarán los ajustes de salarios correspondientes, lo cual puede hacerse con auxilio de una gráfica y de métodos estadísticos.

Figura 4. Ejemplo del método de alineamiento.

Título del puesto	Importancia otorgada por los miembros del comité						Suma	Prom
	1	2	3	4	5	6		
Ayudante de contador	4	4	3	3	3	4	21	3.5
Facturista	5	5	5	7	6	5	33	5.5
Almacenista	7	7	7	6	8	7	42	7.0
Cajera	3	3	2	4	4	3	19	3.2
Empacador	8	8	8	8	7	8	47	7.8
Encargada del departamento	2	2	4	2	2	2	14	2.3
Mozo	9	9	9	9	9	9	54	9.0
Contador	1	1	1	1	1	1	6	1.0
Empleada de mostrador	6	6	6	5	5	6	34	5.7

Personas que realizaron la valuación:

1. Representante de la gerencia
2. Analista en jefe
3. Representante del sindicato
4. Representante del departamento de personal
5. Representante de la división departamental o sección que se evalúa
6. Representante obrero o empleado del mismo grado que el anterior
7. Suma de los números ordinales
8. Promedio de los mismos.

Figura 5. Resultado de la valuación por medio del método de alineamiento.

Num.orden	S / prom	Promedios	Título del puesto	Sueldo diario
1		1.0	Contador	\$ 60.00
2		2.3	Encargada de departamento	\$ 28.50 **
3		3.2	Cajera	\$ 30.00
4		3.5	Ayudante de contador	\$ 27.00
5		5.5	Facturista	\$ 24.00
6		5.7	Empleada de mostrador	\$ 22.50
7		7.0	Almacenista	\$ 21.00
8		7.8	Empacador	\$ 19.50
9		9.0	Mozo	\$ 18.00

\*\* Salario que necesita ajustarse, aumentándolo hasta dejarlo entre \$30.00 o \$60.00 diarios; o sea cantidades que corresponden a los salarios inferior y superior inmediatos a éste."(Arias Fernando.AMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.p.p.212-214.)

---

## MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA O GRADOS PREDETERMINADOS.

El método de gradación es el primer método de calificación de puestos en ser desarrollado así como el más comúnmente usado en los primeros días de la valuación de puestos. Conforme los otros sistemas son desarrollados y adoptados por las organizaciones, la popularidad del método de gradación declina siendo hoy el menos empleado de los cuatro.

La idea base de la gradación de puestos es una idea muy antigua. A través de los años el hombre ha juzgado si el valor de una cosa es igual, mayor o menor que el de otras comparándolas entre sí. El método de gradación es simplemente la adaptación de esta idea general de comparar las cosas entre sí para determinar su valor relativo.

Al emplearse este método los puestos son comparados unos con otros con objeto de determinar si en un puesto concurre el mismo nivel de obligaciones, responsabilidades y requisitos para su cumplimiento que en otro de la serie o bien si son mayores o menores. Al comparar los puestos puede determinarse su orden de importancia.

"Es un procedimiento un poco más complicado que el anterior, que consiste fundamentalmente en:

- a) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- b) Elaborar una definición para cada una de ellas.
- c) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Procedimiento:

- Deben agruparse las tareas en categorías muy generales y amplias, con base en la ocupación: puestos de oficina, de taller, de ventas, de dirección, etc.
- De acuerdo con lo anterior, deberá fijarse el número de grados que se juzgue conveniente. Esto se hace sin ninguna base técnica, sino simplemente a juicio de quienes intervienen en el comité de valuación.
- Enseguida, se formularán las definiciones que aclaren de manera lo mas precisa posible, lo que se quiere entender por cada rango o jerarquía.
- Para complementar y aclarar lo anterior, se establecerán ejemplos de puestos u ocupaciones que deben quedar comprendidas en cada grupo.
- Se procederá a comparar cada uno de los puestos que hemos de valuar, con las definiciones y ejemplos preestablecidos, decidiendo en cada caso el grupo en que se habrá de considerar.

- Cada miembro del comité, procederá a hacer una lista de los puestos que, según él deban quedar comprendidos en cada grado.
- Comparando cada lista con las demás, se procederá a discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llegar a un completo acuerdo.
- Una vez que el criterio de los integrantes del comité sea unánime, se procederá dentro de cada grupo, a hacer una jerarquización de los puestos, según el método de alineamiento, que haya sido explicado.
- Finalmente se formulará una lista, consignando allí todos los puestos valuados, por orden de importancia y anotando al margen los sueldos que se paguen a cada uno, para proceder a los ajustes necesarios.

**Figura 6.** Ejemplo de Método de gradación previa o grados predeterminados

---

**Primer grado: Trabajadores no calificados.**

- a) Puestos que si bien requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación.
- b) Ejemplos: Office-boy, conserje, mozo, archivista, etc.

**Segundo grado: Trabajadores calificados.**

- a) Puestos que requieren preparación manual o intelectual.
- b) Ejemplos: Taquígrafos, dibujantes, tenedores de libros, electricistas, ayudantes de laboratorio, etc.

**Tercer grado: Puestos de criterio.**

- a) Aquellos que requieren capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos.
- b) Ejemplos: mayordomos, jefes de empleados, jefes de oficina, etc.

**Cuarto grado: Puestos técnicos.**

- a) Suponen cierto carácter creativo e iniciativa personal.
- b) Ejemplos: ingenieros, abogados, agentes de ventas, etc.

**Quinto grado: Puestos ejecutivos.**

- a) Los que tienen a su cargo el manejo de departamentos, considerando esta actividad en su más amplia acepción.
- b) Ejemplos: superintendente, auxiliares del gerente, gerente local de ventas, etc.

**Sexto grado: Puestos administrativos.**

- a) Aquellos que entrañan gran responsabilidad, sea por lo elevado y genérico del control que ejercen, o por la importancia de las funciones que dirigen.
- b) Ejemplos: Gerente divisional, Gerente distrital de ventas, Contador en jefe, Gerente general de compras y tráfico, Gerente general de producción, etc.

**Séptimo grado: Puestos directivos.**

- a) Son aquellos en los que reside la dirección general de la empresa, y por quienes se establece la política que ésta ha de seguir.
  - b) Ejemplos: miembros del consejo de administración, gerente general."
- 

(Arias Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.p.p.215-216.)

## MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES.

"Este método de valoración puede reducirse a tres pasos:

- 1) La ordenación de los puestos típicos, en función de diversas características generales, denominadas comúnmente "factores".
- 2) La asignación de un valor monetario a cada uno de los dichos factores; y
- 3) La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados.

Procedimiento:

- Nombramiento de un comité.
- Determinación de los puestos típicos.
- Definición de los factores que se hayan de utilizar.
- Ordenación de los puestos típicos en función de cada factor.
- Registro de las series así formadas.
- Prorrato del salario de cada puesto, entre los distintos factores elegidos, en relación con su importancia.
- Registro de las series obtenidas en el prorrato de salarios, por su orden de importancia.
- Comparación de las jerarquizaciones.
- Fijación de la escala de valuación.
- Valuación de los puestos restantes." (Arias Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.p.p.217-218.)

## MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS.

"Es el sistema más técnico que se emplea para efectos de valuaciones de puestos; está sumamente extendido en nuestro medio y no significa ya ninguna novedad en las empresas modernas; sin embargo, su extraordinaria difusión no significa que sea el único indicado para todo propósito, aunque desde luego, sí es el que mayor ventajas ofrece para la correcta administración de sueldos y salarios. Se trata de un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas "puntos" a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de "factores". Un punto



## ESTRUCTURA DEL GRUPO AUTOMOTRIZ DE JOHNSON CONTROLS EN EL MUNDO

- 13,000 empleados
- 115 plantas
- Juegos de asientos surtidos por día 43,000
- Sectores de producción
  - 1 -Ensamblado de asientos Justo a tiempo 58
  - 2 -Piezas Metálicas y Dispositivos de Ajuste 23
  - 3 -Metálicos 21
  - 4 -Fundas 27
  - 5 -Interiores (Tableros/Puertas) 7
  - 6 -Montaje de "Front-End", Justo a Tiempo 2
  - 7 -Plásticos Técnicos 3
  - 8 -Construcción de herramientas 2

## ESTRUCTURA DEL GRUPO AUTOMOTRIZ DE JOHNSON CONTROLS EN MÉXICO

De la fusión de Johnson Controls y el Grupo SUMMA nace el grupo SAS, el cuál tiene seis plantas

- REMOMESA (Cuautitlán) Fundas y asientos completos para Ford
- EANSA (Naucalpan) Metálicos para asientos para las otras empresas del Grupo
- AUTOSEAT (Naucalpan) Fundas y asientos completos para Chrysler
- MATRICI (Tlazala) Herramientas y maquinaria
- AUTOASIENTOS(Tlazala) Metálicos, fundas y asientos completos para Chrysler y Nissan
- IAMSA (Tlazala) Fundas y asientos completos para Chrysler

De la fusión de Johnson Controls y Delphi (GM), se forma el grupo SAVASA, el cual tiene dos plantas

- SAVASA (Saltillo) Asientos completos para GM
- SAVASA (Silao) Asientos completos para GM

---

no es otra cosa que un valor de relación o una unidad de medición, como puede ser un "peso", un "litro": unidad de medida para efectos de comparación. Un factor es solo uno de los elementos necesarios para plantear una ecuación: la valuación y una de las partes indispensables en la integración de un todo: el puesto. " (Arias Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. p.p.226-227.)

"El punto es una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que nos sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos". Cuando se dice que determinado puesto tiene más puntos que otro, quiere decir, que aquel vale más que éste en una proporción definida.

La elección arbitraria se refiere a que el número de puntos que se asigne a cada factor puede variar de una empresa a otra, de acuerdo con el criterio que adopte la persona que diseñe el manual de valuación de puestos.

En cuanto al término "factores", podrían definirse como aquellos elementos, o partes, o cualidades, que integran un puesto, y que permiten compararlo con los elementos de otros puestos. Así pues, el puesto es un todo, y el factor, una parte de ese todo.

En los primeros planes de valuación por puntos que se diseñaron, se empleaba un número relativamente grande de factores de valuación. Conforme los sistemas se desarrollaron y afinaron, este número decreció.

Existen solamente cuatro características principales de los puestos, a saber:

- 1) *Habilidad*. La que (sea cual sea su contenido) debe poseer el trabajador, además de la que debe adquirir.
- 2) *Esfuerzo*. El que el trabajador debe estar capacitado para realizar, tanto físico, como en habilidad.
- 3) *Responsabilidad*. La que el trabajador debe poder asumir.
- 4) *Condiciones de trabajo*. A las que debe hacer frente y soportar el trabajador.

Esta clasificación resultante es tan amplia que no permite una diferenciación adecuada entre los puestos. Para resolver este problema, muchas empresas subdividen estos factores en factores subordinados o subfactores.

#### *Graduación de factores.*

Aun cuando los cuatro factores mencionados se encuentran presentes en cualquier puesto de una organización, es claro aceptar que no se encuentran en la misma proporción.

Por lo antes expuesto es indispensable una medida para determinar el grado en que cada factor se encuentra en el puesto. A fin de proporcionar esta medida se establecen grados para cada factor, pudiendo así medir las diferencias en los requisitos de los puestos. A cada uno de los grados se le asigna un valor en puntos.

### *Comité de valuación.*

La valuación que el analista obtenga de cada puesto no es una valuación oficial del mismo, ya que en ella sólo ha intervenido el criterio de una persona. Así pues, se precisa de la opinión de varias gentes integradas en un comité para afinar dicha valuación y hacerla oficial.

El comité puede estar integrado por las siguientes personas:

- 1) Analista responsable del análisis.
- 2) Supervisor inmediato que revisó la descripción del puesto.
- 3) Gerente de relaciones industriales o jefe de administración de sueldos.
- 4) Gerente del área valuada.
- 5) Un representante de ingeniería industrial.

El comité tratará de esclarecer dudas y evitar en lo posible la subjetividad de la valuación, teniendo presente ante todo la impersonalización de este procedimiento.

### *Los puestos tipo.*

Para facilitar la valuación y evitar tener que trabajar con todos y cada uno de los puestos que existan en una empresa, se recomienda escoger un número reducido de puestos básicos denominados *puestos tipo*.

Se trata de puestos que tienen el mismo contenido, pero que son ocupados por varias personas.

Si en una compañía hay ocho taquimecanógrafas, tres recepcionistas y dos secretarías bilingües, no se requieren trece análisis y valuaciones de puestos, sino simplemente tres: un estudio para cada una de esas posiciones. Por consiguiente, el establecimiento de puestos tipo reduce considerablemente el tiempo y trabajo de valuación.

Para poder identificar los *puestos tipo* en una organización, los tratadistas mencionan las siguientes características:

- 1) Que su contenido no sea fácil objeto de discusiones.
- 2) Que no surjan cambios frecuentes ni en obligaciones ni en salario.
- 3) Que sean estables, bien conocidos y que sus definiciones se comprendan con facilidad.
- 4) Que sean de los más sobresalientes característicos, tanto en la empresa, como en la rama industrial a que ésta pertenezca." (Del Campo Rafael. VALUACIÓN Y COMPENSACIÓN OBJETIVAS DE SUELDOS.p.p.28-33.)

"Procedimiento:

- Nombramiento e integración del comité de valuación.

- 
- Determinación de los puestos “tipo”.
  - Fijación de los factores.
  - Elección de los subfactores.
  - Ponderación de los mismos.
  - Establecimiento de los grados en cada subfactor.
  - Definición de dichos grados.
  - Asignación de “puntos” a cada grado de cada subfactor.
  - Producción del “manual de valuación”.
  - Interpretación de los análisis de puestos.
  - Concentración de los datos de la especificación.
  - Clasificación de los mismos.
  - Fijación del valor “en puntos”, correspondiente a cada puesto.
  - Comparación directa de los salarios y los valores en “puntos”.
  - Ajustes correspondientes.
  - Gráfica de dispersión de los salarios.
  - Determinación de la tendencia rectilínea de crecimiento en la gráfica anterior.
  - Trazo de la recta ideal.
  - Márgenes de amplitud.
  - Determinación de las escalas de valuación" (Arias Fernando.ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.p.227.)

Figura 7. Ejemplo de método de valuación por puntos.

<i>Factores</i>		<i>Peso en %</i>	<i>Puntos</i>
<i>Habilidad</i>	50%		
1. Educación		14%	70
2. Experiencia		22%	110
3. Iniciativa o ingenio.		14%	70
<i>Esfuerzo</i>	15%		
4. Físico		10%	50
5. Mental y/o visual		5%	25
<i>Responsabilidad en el trabajo.</i>	20%		
6. Equipo o procesos		5%	25
7. Material o productos		5%	25
8. Seguridad de los demás		5%	25
9. Trabajo de los demás		5%	25
<i>Condiciones del puesto</i>	15%		
10. Condiciones de trabajo.		10%	50
11. Riesgos		5%	25
Total de porcentajes y puntos		100%	500

## DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

"Para una valuación correcta de los puestos, es necesaria una descripción con respecto a sus funciones, responsabilidades y requisitos. Quienes han asumido la responsabilidad sobre la calificación, deben recibir datos sobre los puestos, con objeto de tener una base sólida y sostenible sobre la cual hacer sus decisiones. Además, todos los calificadores deben tener la misma información para una interpretación común de los datos, lo que es esencial para una calificación precisa. El mejor método para asegurar que cada calificador está correctamente informado sobre los puestos que va a calificar, y que tiene la misma información que cualquier otro calificador, es preparar un registro uniforme de los datos reunidos por el analista y que va a emplear en el proceso de valuación de puestos.

El registro escrito del puesto, comúnmente se denomina *descripción del puesto*.

El término "descripción de puesto" ha sido definido como "la descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual"

Normalmente una descripción de puestos incluye tres apartados principales, a saber: los datos que identifican al puesto; la descripción en sí, que incluye un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto; y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria, así como las condiciones en las cuales se realiza el puesto. Algunas veces se añade una cuarta sección que designa por su título los puestos que le siguen y preceden, con objeto de establecer las relaciones entre ellos, indicando las líneas de ascenso de uno a otro. Aun cuando esta cuarta sección llena un propósito muy útil, es relativamente sencilla de preparar al tiempo en el que se redacta la descripción, ya que el analista tiene presente un gran número de puestos, y sus relaciones normalmente no se incluyen en las descripciones, aun cuando su consideración es recomendable." (Lanham E. VALUACIÓN DE PUESTOS. p.p. 219- 220.)

### LA ENCUESTA DE SUELDOS Y PRESTACIONES.

"Para que una empresa determine la relación que existe entre su estructura de salarios y las estructuras de otras empresas que pueden competir con ella en el mercado de trabajo, es necesario realizar periódicamente una encuesta regional de sueldos y prestaciones. El problema de una empresa que tenga salarios inferiores a los de otras, es fácil de entender: está expuesta a una fuga de trabajadores. Pero al tener una estructura de sueldos inflada es decir, sobrevalorada, también representa otro problema: el de costos de mano de obra elevados que dificultarán competir con los precios de productos similares que concurren al mismo mercado.

La responsabilidad de realizar esta encuesta debe recaer en una persona que esté muy familiarizada con el contenido y jerarquización de los puestos de la organización, gentes versadas en la técnica de análisis y valuación de puestos.

Para que una encuesta salarial cumpla su cometido, deberá investigar no solamente los salarios básicos y sus compensaciones (incentivos), si no también las prestaciones adicionales que otorgan otras empresas, las cuales tienen una traducción en dinero e influyen en el poder de atracción de empleados potenciales.

#### *Empresas a investigar.*

La encuesta debe abarcar las empresas más representativas de la región cuya oferta de trabajo pueda influir sobre la empresa que realiza la investigación.

A veces la competencia principal que una compañía tiene en el mercado laboral proviene de otras empresas del mismo tipo en la misma rama industrial, comercial o crediticia; pero también empresas de distintas ramas tienen puestos similares que constituyen una competencia apreciable.

#### *Comparación de puestos, no de nombres.*

Quizá el hecho más importante a cuidar en una encuesta, es el de indagar lo que se paga en puestos de contenido similar. Hay muchos puestos que tienen el mismo nombre, pero que no pueden ser comparables entre sí por sus grandes diferencias en contenido, y por ende, en

---

salario." (Martín del Campo Rafael. VALUACIÓN Y COMPENSACIÓN OBJETIVAS DE SUELDOS. p.95-96.)

### *Método.*

1. "Determinación de la información necesaria.
2. Diseño de las formas que se considere propio utilizar.
3. Selección de los puestos que se considere conveniente investigar.
4. Determinación del número y tipo de las empresas que se han de investigar.
5. Recolección de los datos.
6. Resumir los datos y analizarlos.
7. Manejo estadístico de los datos que se obtengan.
8. Formulación de la gráfica correspondiente, que marque la recta de crecimiento promedio." (Arias Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. p.247.)

### *Encuestas de sueldos.*

"Hasta últimas fechas en nuestros medios se cuenta con algunas encuestas de sueldos realizadas a nivel ejecutivo, sin que esto signifique que se ha logrado vencer la animadversión de algunas organizaciones a compartir la información sobre sueldos de alto nivel y planes de remuneración existentes. La experiencia demuestra que dichas encuestas son limitadas en su heterogéneo, en donde hay puestos que siendo comparables, presentan diferencias de sueldos hasta de un 50% en la misma zona y ramas industriales.

Sin negar que la valuación de puestos ejecutivos de manera técnica resulta limitada en nuestro ambiente, es de esperarse la generalización paulatina del uso de esta técnica." (Arias Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. p.254.)

## INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

"La *Investigación de Mercados* es la técnica que permite allegarse información acerca de las necesidades y preferencias del consumidor, para tomar decisiones referentes a los atributos funcionales, económicos y simbólicos de los productos o servicios.

La investigación de mercados es un proceso sistemático para obtener información que va a servir al administrador a tomar decisiones para señalar planes y objetivos." (Fischer y Navarro. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, p.7.)

### MERCADO.

"Es el conjunto de personas o unidades de negocios que consumen/utilizan un producto o servicio o las que se pueden inducir a que lo consuman/utilicen." (Fischer y Navarro. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, p.5.)

"La mayoría de los autores coinciden en que antes de que una empresa decida realizar una investigación debe partir de un punto denominado *definición del problema*.

Un problema es simplemente "una cuestión por resolver".

En primera instancia, se deberá definir perfectamente cuál es la cuestión por resolver, para que después se proceda a elaborar la *planeación de la investigación*." (Fischer y Navarro. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, p.36.)

### PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

"La investigación de mercados debe realizarse bajo una planeación estricta, se puede decir, que sigue un proceso cronológico, algunas actividades se pueden realizar simultáneamente pero nunca antes que las que le deben preceder. A continuación se proporciona una lista de éstas actividades:

- 1.- Detección de la necesidad de información.
- 2.- Definición del objetivo.
- 3.- Investigación preliminar en el SIM (Sistema de Información de Mercadotecnia).
- 4.- Necesidad de la investigación.
- 5.- Formulación de hipótesis.
- 6.-Requisición de investigación.
- 7.-Investigación preliminar (exploratoria)
- 8.- Fuentes primarias y fuentes secundarias.
- 9.-Planeación de la investigación (concluyente)
- 10.-Método de recolección de datos.
- 11.-Determinación del método de muestreo.
- 12.-Diseño del cuestionario con su prueba piloto.
- 13.-Trabajo de campo.

- 
- 14.-Tabulación.
  - 15.- Interpretación y análisis.
  - 16.-Conclusiones.
  - 17.-Elaboración del informe.
  - 18.-Presentación personal del informe.

Los factores que determinan la planeación de la investigación no son estándares, es decir, dependen de los objetivos de la investigación y del criterio del investigador, los cuales se afinan o aclaran en la investigación preliminar o exploratoria.

#### DEFINICIÓN DEL OBJETIVO.

La importancia de este aspecto, radica en que es necesario plantear los objetivos de la investigación, establecer un punto de partida para analizar los problemas de la empresa y valorar los beneficios que aquella aportará.

El investigador debe ser imaginativo y creativo, sabrá escuchar, pensar y analizar situaciones que más adelante le darán la pauta para descubrir nuevas ideas.

Es esencial recordar que el objetivo no es solamente la solución de un problema específico, sino también la elaboración de normas o guías generales que ayuden a la empresa en la solución de otros problemas.

#### INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.

Es la obtención de conocimientos básicos sobre un tema; requiere determinar cuáles son las necesidades de investigación con el objeto de evitar errores y encontrar soluciones viables a cualquier situación que se presente. Se denomina también *investigación exploratoria o sondeo de mercado*.

Mediante la información y su análisis, es importante que el investigador obtenga información tanto de la compañía como de fuentes externas para analizar la situación, es decir, debe realizar un estudio de la información disponible dentro de la compañía (SIM), así como de las fuentes secundarias de información, el ejecutivo llegará a un entendimiento de las causas y efectos de los problemas y se dará una idea real de la situación.

El objetivo principal es verificar que los resultados que se obtengan sean útiles para conocer el verdadero problema o en su defecto, es definir el objetivo de la investigación y la comprensión de los problemas presentados, para identificar la causa a fin de decidir si es necesaria la realización de la investigación concluyente.

La investigación preliminar es la recopilación de información de antecedentes del negocio y de su medio ambiente.

---

## FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La tarea más difícil del investigador es la formulación de hipótesis. Se entiende por hipótesis una suposición susceptible de ser comprobada. Una vez planteada nuestra hipótesis, se planeará la investigación formal o concluyente para después proceder a elaborar el proyecto de investigación, que se someterá a la aprobación del cliente (empresa), con el objeto de afinar perfectamente los puntos referentes a los objetivos, la metodología, etc.

Para lograr una planeación adecuada, es necesario que la persona o empresa que va a realizar la investigación reciba, a través de la requisición de investigación toda la información acerca de la cuestión por resolver " (Fischer y Navarro INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS p p 36-39 )

## MÉTODOS CUANTITATIVOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

"En estos métodos hay que establecer comunicación directa con los sujetos estudiados. La información deseada se obtiene consultando a estas personas sobre aspectos ordenados en un cuestionario. Los medios por los que se establece ésta comunicación son

- a) Entrevistas por correo
- b) Entrevista telefónica
- c) Entrevista personal
- d) Paneles

### *Entrevista por correo*

Consiste en seleccionar una muestra determinada de personas a quienes se envía un cuestionario por vía postal con el propósito de que, por el mismo medio, lo devuelvan ya resuelto. Este cuestionario debe ir acompañado de una carta en la que se explica al destinatario el objetivo de la entrevista y se le invita, en forma amable a resolverlo y devolverlo con la mayor brevedad posible.

### *Entrevista telefónica*

Suele utilizarse especialmente para medir el nivel de audiencia de las emisiones radiofónicas y televisivas, este nivel sirve para determinar las preferencias del público respecto a los diversos programas.

Además permite medir el grado de retención de los radioescuchas y telespectadores.

### *Entrevista personal*

Actualmente es uno de los procedimientos más utilizados, ya que permite obtener mejores resultados. Consiste en proporcionar un cuestionario estructurado que puede contener preguntas cerradas, abiertas o una combinación de ambas.

### *Paneles.*

La necesidad de medir variables que cambian a través del tiempo, obligó a la formación de conjuntos de sujetos, hogares o establecimientos que pudieran entrevistarse y que al mismo tiempo pudieran asegurar que sus elementos fueran los mismos. A dichos conjuntos se les conoce como paneles " (Fischer y Navarro INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS p p 46-48 )

### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

"Para determinar la muestra es necesario considerar primero cuál es nuestro universo. Se debe entender como *universo* al total de elementos que reúnen ciertas características homogéneas, las cuales son objeto de una investigación.

El universo puede ser infinito o finito. Se le considera finito cuando el número de elementos que lo constituyen es menor que 500,000 e infinito cuando ese número es mayor.

#### Muestra

Es una parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos que ocurren en aquél con el fin de estudiarlos y medirlos.

Para que la muestra alcance los objetivos preestablecidos debe reunir las siguientes características:

- 1 -Ser representativa. Es decir, todos sus elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.
- 2 -Ser suficiente. La cantidad de elementos seleccionados, si bien tiene que ser representativa del universo, debe estar libre de errores.

Las ventajas de utilizar muestras y no universos son:

- 1 -Menor costo. Los gastos se harán sobre una mínima parte del universo y no sobre la totalidad.
- 2 -Menor tiempo. Se obtiene con mayor rapidez la información, ya que sólo se estudia una pequeña parte del universo.
- 3 - Confiabilidad. Una vez comprobada la representatividad de una muestra, podrá emplearse con entera confianza el procedimiento de selección en los próximos estudios de otros universos. Una muestra idónea ofrece hasta 99% de confiabilidad en los resultados.
- 4 -Control. Es fácil acudir a los resultados finales del estudio, con fines de consulta, comparación y evaluación.

#### Cálculo del tamaño de la muestra.

Determinar el tamaño de la muestra que se tomará del universo es un problema complejo, pues aunque se utilicen las fórmulas expuestas a continuación, hay otros factores que se

deben considerar. Por ejemplo, cuando el universo es muy heterogéneo y el tamaño de la muestra obtenida con la fórmula no logra abarcar las diferentes características existentes, es necesario aumentar el tamaño de aquella, para lograr que sea representativa. Otras veces, el tamaño muestral es tan grande, que el presupuesto destinado a la investigación resulta insuficiente.

Entonces es cuando se debe decidir si se reduce el tamaño de la muestra o se trata de conseguir un mayor presupuesto. También debe considerarse si se requiere mayor precisión en los resultados.

El cálculo del tamaño de la muestra se realiza mediante dos fórmulas distintas, según se trate de una población finita o infinita. En cualquier caso, los valores contenidos en ellas se obtienen a través de los siguientes pasos:

1 -Se determina el grado o coeficiente de confianza con el que se va a trabajar ( $X =$  promedio del universo)

Si  $\bar{X} = \sigma$  (sigma), se abarca el 68% de los casos, ó  $1\sigma$

Si  $\bar{X} = 1.96$ , 95% de los casos, ó  $2\sigma$

Si  $\bar{X} = 2.58$ , 99% de los casos, ó  $3\sigma$

2 -Se evalúa la situación que guarda en el mercado el fenómeno o característica investigada. Cuando no se tiene una idea clara de esta situación, es necesario dar sus máximos valores, tanto a la probabilidad de que se realice el evento favorable, como a la de que no se realice. Esto es, 50% a (p) y 50% a (q), que son las literales que se emplean para designar la probabilidad a favor o en contra, respectivamente.

3 -Se determina el error máximo (error de estimación) que puede ser aceptado en los resultados. Por lo regular se trabaja con el 5% (e), ya que las variaciones superiores al 10% reducirán demasiado la validez de la información.

4 -Por último, de la combinación de los elementos calculados en los puntos 1,2 y 3, se obtienen las fórmulas para la determinación de las muestras de universos finitos o infinitos.

#### La muestra en poblaciones infinitas.

Para poblaciones infinitas (más de 500,000 elementos), se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 p q}{e^2}$$

En donde

$\sigma$  = coeficiente de confianza  
 p = probabilidad a favor  
 q = probabilidad en contra  
 e = error de estimación  
 n = tamaño de la muestra

### La muestra en poblaciones finitas.

Para *poblaciones finitas* (menos de 500,000 elementos), se utiliza la siguiente fórmula

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde

$\sigma$  = coeficiente de confianza  
 N = universo ó población  
 p = probabilidad a favor  
 q = probabilidad en contra  
 e = error de estimación  
 n = tamaño de la muestra

### Error de estimación.

Se utiliza principalmente para tres propósitos

- 1 - Comparar la precisión obtenida por el muestreo simple aleatorio, con otros métodos de muestreo
- 2 - Estimar el tamaño de la muestra que se necesita en una investigación
- 3 - Estimar la precisión realmente obtenida en una investigación " (Fischer y Navarro INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS p p 55-60 )

---

## "PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE CUESTIONARIOS

Un cuestionario es por definición un instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación

El éxito en la obtención de información depende de la forma como se plantean los cuestionarios. Cualquier falta de claridad en estos cuestionarios, causará malas interpretaciones y equivocaciones que darán por resultado una recopilación inadecuada.

Es necesario tratar de organizar totalmente la información a obtener, ya que así no sólo se obtendrá una información precisa, sino que también se facilitará su tabulación y análisis.

Existen puntos fundamentales que se deben usar como base para preparar cualquier cuestionario, algunos de ellos son:

### *Punto 1*

Determinese la información que se desea. Antes de formular un cuestionario debe preverse el análisis completo, hay que exponer las características específicas que se consideran importantes.

### *Punto 2*

Determinese el contenido de las preguntas individualmente.

### *Punto 3*

Determinese si es necesaria la pregunta superflua, sin embargo, en ocasiones se pondrá una pregunta inútil para despertar el interés del entrevistado, siempre y cuando ayude a los fines de la investigación.

### *Punto 4*

Determinese si es necesario para los fines del estudio, elaborar varias preguntas en vez de una.

### *Punto 5*

Obsérvese si el entrevistado tiene la información solicitada y si el punto está dentro de su experiencia. Esto obliga a hacer sólo preguntas que estén relacionadas con la información que tengan los entrevistados. También es importante determinar si la pregunta es o no significativa en la experiencia del entrevistado.

### *Punto 6*

Toda pregunta que remita a hechos reales, debe limitarse a obtener la información que la persona entrevistada pueda recordar claramente.

---

*Punto 7*

La información que se obtendrá debe evitar generalizaciones. Para no violar este punto se debe obtener información sobre un evento individual a la vez.

*Punto 8*

El significado de cada pregunta debe ser claro y tener una relación estrecha con las personas entrevistadas.

Para evitar errores se deben omitir cláusulas complicadas, términos con más de un significado y palabras técnicas desconocidas por muchas personas.

*Punto 9*

Elimine las preguntas que sugieran las respuestas. Su uso es muy peligroso, ya que ocasionan parcialidad en la investigación.

*Punto 10*

Evítense las preguntas íntimas. Es necesario tratarlas con mucho tacto.

*Punto 11*

El cuestionario debe limitarse al propósito de obtener hechos y opiniones, ya que cuando un individuo trata de encontrar motivos o razones para su modo de ser no proporciona información precisa, cuando se utiliza cuestionario estructurado.

*Punto 12*

Las preguntas deben prepararse en forma que faciliten las respuestas. La apariencia del cuestionario debe ser limpia y atractiva.

*Punto 13*

Las preguntas deben facilitar la posibilidad de respuestas condicionales. Esto revela que la información es tan importante como el uso de preguntas precisas.

*Punto 14*

Las preguntas deben acomodarse en orden progresivo, de modo que la persona entrevistada pueda continuar su discusión según el patrón psicológico establecido, con el objeto de lograr el registro lógico de la información que el investigador desea obtener.

## TIPOS DE PREGUNTAS

Deben emplearse diferentes tipos de preguntas, según la información deseada, el grado de conocimiento de los entrevistados sobre el tema objeto de investigación, la mayor o menor complejidad de la cuestión a indagar y, finalmente, la forma en que se desean tabular los resultados. Por eso los cuestionarios deben tener diferentes tipos de preguntas, los tipos más frecuentes son:

*Preguntas introductorias* Este tipo de preguntas tiene por finalidad atraer la atención del interrogado disponiéndolo favorablemente hacia la entrevista personal del cuestionario que

---

puede ser enviado por correo. Se trata de preguntas amables y sugestivas, que despierten el interés del entrevistado, aunque no estén en relación directa con el tema objeto de la investigación.

*Preguntas abiertas* En éstas la posibilidad de respuesta por parte del entrevistado no están limitadas, se puede elegir con absoluta libertad el sentido de la misma.

*Preguntas cerradas* Aquí las contestaciones se limitan, por contener en su texto las posibles alternativas de respuestas por las cuales debe pronunciarse el entrevistado.

*Preguntas de respuesta múltiple* Como su nombre lo indica, el entrevistado puede escoger de las respuestas que tiene contenidas las preguntas.

*Preguntas de filtro* Éstas permiten establecer una selección cualitativa o una clasificación de las personas interrogadas.

*Preguntas de batería* Tiene una serie de preguntas encadenadas que se complementan entre sí con el fin de profundizar en una determinada cuestión.

*Preguntas de evaluación* Son las que pide el entrevistado que exprese un juicio de valor respecto a un determinado tema que se someta a su consideración.

*Preguntas de control*. Tiene como finalidad evaluar con exactitud y coherencia de las respuestas obtenidas, controla el grado de sinceridad de los interrogados.

*Preguntas de relleno* Tiene la finalidad de distraer la atención del entrevistado al relajar la eventual tensión que haya podido provocar alguna indagación precedente.

*Preguntas ponderativas* Se pueden escoger posibles respuestas en orden progresivo de codificación " (Fischer y Navarro INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS p p 77-85 )

## PRUEBA PILOTO O PREVIA

"El sistema de prueba piloto de cuestionario consiste en aplicarlo a una pequeña muestra de personas similares a las que van a ser entrevistadas en la investigación. Su objetivo es asegurar que las preguntas sean claras y estén en orden sucesivo y lógico, limitan la extensión del cuestionario, se conoce el tiempo en que se va a realizar la entrevista. Se descubre algún problema que se pueda presentar al editar, codificar y tabular cuestionarios.

Es conveniente que, después de terminar un cuestionario piloto el entrevistador pueda discutirlo con el entrevistado, con el objeto de que éste de explicación de cada una de las preguntas y del porqué respondió no sé, donde lo hizo. No existe un número determinado de cuestionarios para la prueba piloto " (Fischer y Navarro INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS p 88 )

## TABULACIÓN

"Consiste en ordenar toda la información recopilada para poder contar el número de aspectos que caen entre las características establecidas

Los datos se deben de fraccionar lo más que se pueda. Se debe contar también los espacios que se encuentren en blanco y las respuestas que contengan no sé

La tabulación consiste en contar las veces que aparecen ciertos datos, en tanto las conclusiones estadísticas se refieren a determinar cuáles son las cantidades de los datos estadísticos, las cuales, se presentan en números absolutos y relativos para usarse como base en la resolución de cualquier problema " (Fischer y Navarro INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS p p 96-98 )

"Los investigadores experimentados comienzan a reflexionar sobre la tabulación desde las etapas más iniciales de un proyecto de investigación de mercados. Es preciso tener los resultados específicos en mente, al mismo tiempo que definen y analizan los propósitos del estudio. Saben que tendrán que preparar algún tipo de informe. Los investigadores suelen preparar un informe prolongado con tablas y gráficas atractivas, o bien, uno de menor tamaño con unas cuantas cifras y porcentajes" (Harris y Dorr INVESTIGACIÓN DE MERCADOS p 131 )

"Existen dos formas para llevar a cabo la tabulación y son tabulación manual, y la mecánica y electrónica

La manual, consiste como su nombre lo indica, en anotar las diversas respuestas para conocer los resultados. Este tipo de tabulación está sujeta a errores, ya que las personas que las efectúan deben ser metódicas y precisas para anotar la respuesta que corresponde sin que incurra en omisiones ni punteos dobles

La tabulación mecánica y electrónica, es recomendada, ya que es más rápida porque se recopilan los datos por medio de las tarjetas perforadas, y la máquina electrónica las separa dentro de sus propias clasificaciones, cuenta la información y se imprimen los totales " (Fischer y Navarro INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS p p 96-98 )

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

"El vocablo analizar se define separar mentalmente las partes fundamentales de un todo, para determinar sus relaciones con él y entre sí, y estudiar cuidadosamente los factores de una situación o un problema, para determinar el resultado o la solución. Durante el proceso de análisis de la investigación de mercados, los especialistas dividen los datos en partes pequeñas, los examinan con sumo cuidado y a continuación los reúnen para formar un patrón significativo

Después de analizar los datos, los investigadores deben interpretarlos, es decir, hacer que tengan un significado concreto para los individuos que desean usarlos. Cuando los investigadores interpretan datos, explican lo que éstos significan

---

Los investigadores deben respaldar las recomendaciones que hacen ante los encargados de las decisiones, con hechos y pruebas bien fundadas. Los encargados de la toma de decisiones no desean saber lo que los investigadores consideran que es la verdad, sino lo que han descubierto. Los investigadores de mercados pueden basar sus recomendaciones en hipótesis que han corroborado. Es probable que deban estudiar varias hipótesis antes de formular recomendaciones, pero éstas se deben basar en datos objetivos y exactos" (Harris y Dorr INVESTIGACIÓN DE MERCADOS p 131 )

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

"Las conclusiones deben obtenerse con referencia directa a los objetivos de la investigación

El lector al leer los objetivos del estudio e ir a la sección de conclusiones y recomendaciones debe hallar las que resultan específicas para cada fin " (Fischer y Navarro INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS p 88 )

"Las conclusiones son decisiones a las que llegan los investigadores después de estudiar y analizar con cuidado minucioso la información recopilada "(Harris y Dorr INVESTIGACIÓN DE MERCADOS p 131 )

"Si los investigadores poseen conocimientos amplios sobre la empresa en que realizan el estudio, se les puede pedir que propongan recomendaciones específicas. Al escribir estas últimas, los investigadores expresan con cautela las acciones que los empresarios deben seguir. Los investigadores incluirán hechos específicos que apoyen a cada recomendación, deben ubicar cada hecho directamente debajo de la recomendación que respaldan. También tienen que suministrar tablas y gráficas, así como datos secundarios, que apoyen las recomendaciones suscritas. Cuando los investigadores preparen sus recomendaciones, deberán seguir un planteamiento correcto. Cabría hacer lo siguiente

- 1 Adoptar una actitud positiva
- 2 Seguir un punto de vista práctico
- 3 Mantenerse objetivos y tratar de ver los hechos en sus relaciones verdaderas

Los investigadores deben basar sus recomendaciones en los resultados obtenidos y no en sus impresiones o corazonadas. Deben expresar recomendaciones de una manera tan concisa, esmerada y exacta como sea posible. Los investigadores deberán asegurarse de que sus recomendaciones sean lo suficientemente claras para que las comprendan los que deben decidir " (Harris y Dorr INVESTIGACIÓN DE MERCADOS p p 134-135 )

# **CAPÍTULO 3**

## **JOHNSON CONTROLS AUTOMOTIVE MEXICO**



### CAPÍTULO 3 JOHNSON CONTROLS AUTOMOTIVE MEXICO

#### HISTORIA

Johnson Controls inició alrededor de 1880 con el trabajo y visión de un hombre, el Sr Warren Johnson, quien fue el inventor del primer termostato operado totalmente por electricidad para controlar el aire acondicionado en una habitación

En 1883, Warren S Johnson, profesor de la Escuela Normal del Estado en Whitewater, Wisconsin, recibió una patente para el primer cuarto eléctrico termostato Su invento puso en operación la industria del control de los edificios y fue el ímpetu de una nueva compañía

Johnson y un grupo de inversionistas de Milwaukee incorporaron lo que fue " Johnson Electric Service Company" (Compañía de Servicio Eléctrico Johnson) en 1885 para la manufactura, instalación y servicio de regulación automática de la temperatura para edificios

Entre 1885 y 1912, el Profesor Johnson incursionó en muchas otras áreas, relacionadas con los controles de temperatura, incluyendo baterías eléctricas, automóviles que encendían con vapor y gas, enormes relojes de torres neumáticas, conocido como el "reloj para torres", y comunicación de telégrafo inalámbrico Pero a su muerte, en 1912, la compañía decidió enfocarse solamente en el negocio del control de la temperatura para edificios no residenciales

Conforme la compañía creció, la expansión y desarrollo de los sistemas de control y de temperatura fue vital Esto dio como resultado que se instalaran oficinas de ventas y servicio en algunas partes del mundo En los sesentas, creció la capacidad de manufactura debido a la adquisición de otras compañías, entre ellas Penn Controls De esta adquisición nace el nombre de "Johnson Controls" (1974)

Johnson Controls continuó desarrollando la innovación y el nuevo control de tecnologías para ayudar a los clientes a saber manejar mejor sus crecientes y más complejos edificios En 1950, por ejemplo, era común que un edificio grande tuviera varios termostatos, válvulas, y otros controles de temperatura, los cuales tenían que ser checados individualmente varias veces al día Para mejorar la eficiencia de las operaciones del staff de los edificios, Johnson Controls introdujo su Centro de Control Neumático, y por primera vez capacitaron a un operador de edificio para monitorear y operar todo el mecanismo del control de la temperatura

La compañía que fue fundada para el control de las industrias ha permanecido como líder en tecnología En 1972 construyó la primera minicomputadora dedicada para el control de los edificios, la JC80 En 1980, Johnson Controls adoptó el control de la tecnología digital con su

---

JC85, el cual, proporcionó a los clientes sistemas de control de edificios más rápidos y precisos

En 1990, la compañía inició protocolos abiertos de comunicación, los cuales permiten el control de los mecanismos de varios fabricantes para compartir los datos directamente desde la primera vez. Hoy, su "Metasys Facility Management System" está reduciendo costos de energía y mejorando la comodidad interior en miles de edificios alrededor del mundo

El servicio y la facilidad de manejar los sistemas ha sido la parte principal de lo que la compañía ofrece. Desde la mitad de 1980, ha expandido su campo para cubrir equipo mecánico y eléctrico para ayudar a los clientes a reducir el número de abastecedores de servicios que ellos necesitan. La compañía creó la "Integrated Facility Management (IFM)", para dar a los clientes una sola fuente para operaciones y mantenimiento de todos los sistemas y funciones de los edificios y para asegurar la máxima eficiencia de edificios. Johnson Controls ahora provee todo el tiempo al staff IFM por más de 600 millones de pies cuadrados en espacios de edificios alrededor del mundo, incluyendo facilidades de IBM en 20 países y facilidades del Gobierno de los E U en Cape Canaveral

En 1978, Johnson Controls adquirió Globe-Union, una planta en Wisconsin, la cual era líder en el diseño y manufactura de baterías para automóviles. De hecho, era la compañía más grande en este ramo en el momento de la fusión

Hoy, Johnson Controls es el más grande productor de etiquetas privadas y líder de baterías de automóviles en Norte América, y está extendiendo su liderazgo en Asia y Sudamérica. La compañía también hace baterías para emergencia "power back-up" y aplicaciones de telecomunicación

Johnson Controls, entró a la industria de asientos de automóviles y a la industria de maquinaria plástica en mayo de 1985, con la adquisición del Michiganbased Hoover Universal, Inc, la empresa independiente más grande en la elaboración de asientos para automóviles y líder en el ramo de los recipientes plásticos. Justo antes de que Hoover fuera comprada, ésta había adquirido a Ferro Manufacturing Inc. Las operaciones de Ferro han sido las bases para el negocio de sus mecanismos

En ese tiempo el negocio de los asientos, inicialmente producía componentes individuales, como armazones, amortiguadores, etc, conforme a las especificaciones de los productores de automóviles

Hoy, la compañía se ha convertido en una de las más grandes productoras de asientos completos, con plantas de producción en cinco continentes. Las plantas cuentan con el sistema de producción Just-in-time y se encuentran localizadas cerca de las plantas de ensamble de vehículos de sus clientes. Los asientos son ensamblados, cargados en un camión, en una secuencia que hace juego con los carros que vienen bajando de la línea de ensamble, y todos son entregados al cliente en un corto tiempo de 90 minutos

---

Alrededor de la década pasada, Johnson Controls ha desarrollado también investigación, desarrollo, diseño, ingeniería y pruebas de capacidades. Esta amplia experiencia da a los productores de automóviles y a sus clientes sistemas de asientos que incluyen comodidad, seguridad y alta tecnología.

Respondiendo a los requerimientos de los clientes, Johnson Controls expandió su presencia dentro de los carros y luces de camiones cerca de la década de los 90's al ofrecer componentes interiores, tales como "headliners" y "door trim". Esto significativamente aumentó su posición como líder del mundo en sistemas interiores alrededor del año 1996, con la adquisición del "Prince Automotive". Prince Automotive es conocido por su innovación, desde que fue el primero en introducir la luz en los espejos de vanidad de los automóviles en 1972. Johnson Controls comúnmente provee todos los aspectos de un interior completo, incluyendo sistemas de cabeceras, sistemas de puertas, paneles y sistemas de asientos.

En ambos negocios, el de controles y el automotriz, Johnson Controls, siempre le recuerda a su comité exceder las expectativas de sus clientes, y toman en cuenta muchos de los principios del profesor Johnson, que han guiado a la compañía por más de un siglo, estos principios incluyen entre otros, la satisfacción del cliente y la dedicación por entregar lo que prometen.

En la actualidad, las actividades a las que se dedica Johnson Controls, son las siguientes:

- Automotriz 44%
- Controles de temperatura 32%
- Recipientes plásticos para la industria de las bebidas 15%
- Baterías para automóviles 9%

A través de los años, Johnson Controls, ha combinado una variedad de elementos y adquisiciones, lo que le ha permitido obtener un merecido reconocimiento por parte de sus clientes como proveedor que supera sus expectativas. Este reconocimiento, es la piedra angular de la compañía, es un valor de dedicación, liderazgo, integridad y efectividad, que ha guiado a todos los empleados de Johnson Controls a través de su historia.



## PERFIL CORPORATIVO

Johnson Controls se ha expandido notablemente desde que el Profesor Warren Johnson fundó la compañía para fabricar su invención, el cuarto eléctrico termostato. Desde su inicio en 1885, Johnson Controls se ha convertido en una corporación multimillonaria, con liderazgo mundial en dos negocios: Sistemas automovilísticos y control de edificios.

Fundamental para este éxito es la misión de Johnson Controls de exceder continuamente las crecientes necesidades de los clientes. La compañía y sus empleados creen que si ellos van más allá de las expectativas de los clientes, los clientes regresarán una y otra vez, pidiendo a Johnson Controls fomentar la contribución para su éxito.

Es por eso que, en sus dos negocios, Johnson Controls está haciendo más por sus clientes que lo que hizo hace unos años.

Los productores de automóviles, por ejemplo, le dan sus requerimientos de asientos a Johnson Controls para mejorar la calidad y reducir costos.

Ellos buscan a la compañía no sólo para fabricar un asiento completo o un componente del asiento, también buscan a Johnson Controls para diseñarlo, planearlo, integrarlo con partes circunvecinas y entregarlo mundialmente.

Ofreciendo interiores innovadores para automóviles que "sorprenden y deleitan" a los clientes, Johnson Controls ayuda a los fabricantes de autos a incrementar la comodidad y la conveniencia del vehículo.

La integración de electrónica al interior del vehículo es una de sus especialidades, con el rango desde sistemas GPS hasta compases digitales y Homelink R.

La compañía está desarrollando continuamente nuevos productos, y sostiene más patentes que cualquier otro proveedor de interiores para automóviles.

Un componente fundamental en la misión de Johnson Controls son las continuas mejoras en la calidad, el servicio, la productividad y la compresión del tiempo.

Johnson Controls provee baterías para el equipo original y baterías de refacciones automovilísticas y su enfocamiento en la mejora continua ha incrementado la vida de las baterías y ha reducido costos.

---

Con más de 110 años de experiencia en la industria de los controles, Johnson Controls entiende a los edificios mejor que cualquier otra empresa

Es por eso que, miles de dueños y directores de edificios comerciales, institucionales y de gobierno alrededor del mundo se dirigen a Johnson Controls para mejorar la calidad del ambiente interno de los edificios, maximizando el confort, la productividad, seguridad, la eficiencia de la energía

La compañía desarrolla, produce e instala sistemas de control que automatizan la calefacción, ventilación y aire acondicionado de los edificios, tan bien como sus luces, su equipo de seguridad contra el fuego. Su Metasys R Facility Management System automatiza los sistemas mecánicos de edificios para niveles óptimos de confort, mientras usa el monto más bajo de energía, éste monitorea sensores de fuego y accesos a edificios, controla las luces, y da seguimiento al equipo de mantenimiento y ayuda a los directores de edificios a tomar mejores decisiones

Los sistemas de edificios de algunas compañías son críticos para lograr sus metas corporativas. En la industria farmacéutica, por ejemplo, la falla de los equipos de edificios o staff para mantener las condiciones de laboratorios adecuadas puede significar la pérdida de la investigación y desarrollo de un nuevo medicamento. En el centro de datos de bancos, el error del equipo de aire acondicionado podría parar los sistemas de computadora, retrasando millones de dólares en transacciones cada minuto. Para esas clases de requerimientos críticos de operaciones, los clientes se dirigen a Johnson Controls para una administración integrada de su facilidad. Es por esta razón que la compañía contrata de tiempo completo a personal para manejar todas las operaciones de los edificios y mantenimiento de los servicios. Los empleados de Johnson Controls dirigen más de 600 millones de pies cuadrados de espacios para edificios alrededor del mundo, proveyendo a los clientes la experiencia técnica que ninguna otra empresa ha logrado.

La dedicación a exceder las expectativas de los clientes. Es el plan comprobable para el éxito continuo de Johnson Controls.



## PERFIL DEL NEGOCIO

### *Automotive Systems Group*

Es el proveedor independiente más grande del mundo de asientos automovilísticos y sistemas de interiores, tales como sistemas y consolas de techo, toldos de puertas, tableros, consolas de piso. Los clientes incluyen BMW, Daimler-Chrysler, Ford, General Motors, Honda, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Renault, Rover, Toyota y Volkswagen.

Un proveedor principal del mercado norteamericano del equipo original y refacciones de baterías. Los clientes incluyen AutoZone, Carport, Caterpillar, Daimler-Chrysler, Diamond-Star, Ford, Honda, Interstate Battery System of America, John Deere, Mazda, Nissan, Price/Costco, Toyota y Wal-Mart.

### *Controls Group*

Lidereando como el proveedor más grande de sistemas para control de edificios, servicios y administración integrada de la facilidad para la educación, cuidado de la salud, oficinas, gobierno y demás sectores.

Los clientes incluyen Ameritech, Bank of America, Glaxo, IBM, J C Penney, así como 7,000 distritos colegiados de E U , más de 2,000 hospitales y miles de otros edificios no-residenciales y gubernamentales.



## EL LOGOTIPO

El logotipo de Johnson Controls tiene 4 O's entrelazadas debido a que la empresa está integrada por cuatro grupos

- Grupo de Sistemas Automotrices El más grande proveedor de asientos y componentes de estos en el mundo
- Grupo de Baterías para Automóviles El mayor productor de éstas en los Estados Unidos
- Grupo de Plásticos Tecnológicos Líder en la producción de equipos y recipientes de plástico
- Grupo de Controles Líder en el diseño, instalación y servicio de sistemas de control de temperatura, de luces, de seguridad y de alarmas contra incendios para edificios



## JOHNSON CONTROLS AUTOMOTIVE MEXICO, PLANTA PUEBLA

### PLANTA ENSAMBLE PUEBLA

Para satisfacer las necesidades de Volkswagen México, y estar más cerca de su cliente, Johnson Controls decide instalar la planta JIT en Puebla, dedicada exclusivamente al ensamble de asientos

La construcción e instalación de esta Planta representa el inicio de una nueva etapa. Esta planta inició sus operaciones el 26 de junio de 1996, con línea de ensamble del Sedán, localizada anteriormente en la Planta de San Luis Teolocho, Tlax

Los primeros asientos del modelo Sedán fueron ensamblados el 29 de julio de 1996. El 21 de octubre se fabrica el primer asiento del modelo A3

La operación de la línea New Beetle inició en el mes de enero de 1997

Con la llegada del NB y el A4, incrementaron las operaciones productivas, debido a esto, en abril de 1997 se rentó la nave 19 del Parque Industrial Finsa para relocalizar en este lugar la línea de ensamble del Sedán, almacén, desarrollo de prototipos y oficinas para diversas áreas. Logrando un mayor espacio para la línea final de NB y A4 en la nave 21

La inauguración Oficial de la Planta JIT Puebla de Johnson Controls Automotive México, fue el 26 de junio de 1998, durante el evento de inauguración del Parque Industrial FINSA, realizada por el Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León y el gobernador del Estado de Puebla, Manuel Bartlett Díaz, y el entonces Director General de la Planta, Joaquín Castellote. Ese mismo día se festejó el segundo aniversario de la Planta, a este festejo asistió gente de Volkswagen

Hoy, al cumplir tres años, la nueva unidad ha realizado actividades importantes y de trascendencia para su futuro como proveedor importante de Volkswagen México

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Km 117.5 Autopista México-Puebla Parque Industrial Finsa

TELS 2490283, 2490590, 2490591

MISIÓN DE LA EMPRESA Superar continuamente las crecientes expectativas de nuestros clientes

## OBJETIVOS

- Satisfacción del cliente Superamos las expectativas de los clientes a través de continuas mejoras en la calidad, el servicio, la productividad y la reducción de plazos de entrega
- Tecnología Emplearemos tecnología de punta en nuestros productos, procesos y servicios
- Crecimiento Buscaremos el crecimiento superando los negocios existentes
- Liderazgo en el mercado Sólo pensaremos en los mercados donde somos o tenemos la oportunidad de ser líderes

Johnson Controls cuenta con 474 personas que prestan sus servicios dentro de ella De las cuales 203 son personal empleado o de confianza y 271 es personal sindicalizado u operarios

Johnson Controls se divide en los siguientes departamentos

- Dirección general
- Producción
- Calidad
- Ventas
- Logística (Tráfico de Materiales)
- Compras
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Sistemas
- Ingeniería

Johnson Controls cuenta con tres líneas de producción, las cuales se explican a continuación

### NEW BEETLE

*\* Son tres turnos con 50 operarios cada uno, los que integran la producción de este tipo de asientos, manufacturando las unidades necesarias, en las cantidades necesarias, y al tiempo necesario (JIT)*

El New Beetle es producido en Puebla y circula por las calles de Norteamérica, Europa, Japón, Asia, Sudamérica, etc

El ensamble de asientos para este auto es realizado 100% en Johnson Controls, Planta Puebla

La elaboración de este producto comienza con el diseño y manufactura de prototipos realizados en V W AG Alemania para después enviarlos a JCI Burscheid para el desarrollo y verificación de cada componente que forma el conjunto de asientos para este automóvil

Las revisiones y pequeñas modificaciones se realizan en JCAM

Algunos componentes de este producto son importados de Alemania, Francia, Austria y España, otros elementos son de proveedores nacionales y de la Planta Johnson Controls Automotive México instalada en San Luis Teolocholco (Tlaxcala), quien surte metálicos, uretanos y vestiduras

En Johnson Controls saben lo importante que es el interior de un automóvil para satisfacer las necesidades del cliente. Por eso están dedicados a trabajar con sus clientes en innovaciones para agregar valor a las marcas de sus productos, es decir, tener un gran compromiso y enfoque en todos los aspectos técnicos del diseño y ensamble de su producto

El proceso de ensamble de asientos no comienza en el armado físicamente de éste, sino que empieza por la Dirección General, que emite la directriz a seguir en calidad y servicio. Estos principios también son recibidos del Corporativo JCI

El ensamble físico de los asientos NB inicia en el momento en el que se recibe la impresión de las papeletas que indican la secuencia de producción emitida por una señal electrónica del Sistema FIS de VOLKSWAGEN y contiene los datos sobre que tipo, color, versión, destino, etc del auto que se está fabricando en VW, es decir, la producción realizada en Johnson Controls Automotive México, Planta Puebla es **Justo a Tiempo (JIT)**, y está apoyada por el sistema Kanban, que es una herramienta para pasar la producción de un proceso a otro, cuando éste lo requiere. Los letreros de Kanban se utilizan para proporcionar información de selección y de orden de trabajo

El departamento de materiales es el encargado de recibir los componentes y elementos para enviarlos al almacén para su control y distribución

Entre los materiales que forman el conjunto de asientos para el New Beetle se encuentran los siguientes: metálicos, vestiduras (tela, vinil o piel), partes plásticas en general, componentes metálicos pequeños (tornillos, varillas, tuercas, ganchos, grapas, etc), cabeceras, uretanos, elementos de calefacción, módulos de SAP (uno para Europa y otro para el resto del mundo), cubiertas internas plásticas, broche de cinturón, arneses, buje, anclaje (soporte niño), etc

A través de la línea se llevan a cabo actividades de inspección, detallado y prueba

Casi al final de la línea se unen las partes delanteras y traseras para armar el juego completo de asientos y enviarlo al cliente

El kit de asientos para el NB, está formado por dos asientos delanteros, un asiento y un respaldo trasero con sus respectivas cabeceras delanteras y traseras

El traslado de este producto a Volkswagen se realiza a través de un tractor con 5 carritos, cada carrito tiene una capacidad para dos juegos de asientos, es decir, un embarque que lleva diez juegos, este embarque sale de Johnson Controls cada 20 o 25 minutos durante los tres turnos

de manufactura al día (600-630 autos) De acuerdo al sistema JIT, debe cumplirse un mínimo de 30 juegos en espera de ser montados en la línea de ensamble de su cliente

El área de Full Service es la responsable de entregar los productos al cliente en su línea de ensamble, de tal manera que se cumpla lo que se declara en la visión de Johnson Controls "Superar las expectativas del cliente"

El ensamble físico de los asientos para el automóvil Jetta y New Beetle es muy similar, pero existen algunas diferencias como son

- El Jetta A4 es un auto de cuatro puertas, con asientos traseros corridos (una sola pieza) y el auto New Beetle es de dos puertas, con asientos abatibles, sus partes traseras son un tercio y dos tercios
- Los asientos del Jetta A4 pueden ser eléctricos y los del NB no lo son

## **JETTA**

*\*Son dos turnos laborales con 43 operarios cada uno los que forman la producción de asientos para este automóvil*

El proceso de ensamble comienza desde el momento en que se reciben los materiales para enviarlos al área de almacén para su control y distribución. El almacén surte en contenedores los componentes que formarán parte de un asiento. Las piezas pequeñas como guías, plásticos, tornillos, palancas, perillas, bigoterías, etc., se colocan en contenedores denominados "pico de pato". Los materiales grandes como uretanos (espuma de poliuretano), metálicos y vestiduras (fundas) se acomodan en contenedores especialmente diseñados para estos elementos para llevarlos a la línea de producción A4.

Es decir, se surte de material específico a cada operador en un área cercana a él, con la finalidad de agilizar la operación que le corresponde. Una vez colocados los materiales en los contenedores específicos, comienza la preparación de ensamble del asiento con una papeleta que indica el número de secuencia y el orden en que será ensamblado el auto y el PKN (número que describe los datos de color, versión, etc.), es decir, las especificaciones del modelo de asiento que requiere el cliente.

Con estas indicaciones comienza el habilitado que consiste en poner bigoterías de alambre al respaldo y al asiento. En el caso particular del asiento se ensambla la funda de uretano.

Al comienzo de la línea es importante señalar que el operario requiere de un sentido de responsabilidad al revisar y colocar cada pieza en su lugar respectivo.

Respecto a los asientos delanteros, uno de los puntos de seguridad es el módulo de la Bolsa de Aire de Seguridad, SAB (Security Air Bag) el cual es colocado en los laterales de los asientos delanteros. Al iniciar la operación, el operario en primera instancia deberá escanear el código de barras de la papeleta, la cual indica el tipo de auto a fabricar. Inmediatamente después

escanea la etiqueta de SAB, donde especifica el tipo del SAB que el auto debe llevar y a continuación la funda, si el display marca equivocado quiere decir que dicha funda no es la correcta. Momentos después se sujeta el módulo de seguridad con dos tornillos, con un torque bien definido que se lleva a cabo por medio del Power Focus, éstos son ensamblados por un operario específico a través de una herramienta calibrada para su unión, es decir, existe una exactitud y precisión.

Más adelante empieza el área de encuarte, que consiste en la unión del respaldo con el asiento delantero tanto izquierdo como derecho.

Cuando ya están ensamblados los asientos (respaldo y asiento delanteros), el operario coloca el producto sobre la banda transportadora para continuar con la colocación de las cabeceras, detallado de partes delanteras y revisión general del producto.

La línea de producción está dividida por cuatro celdas. Una celda es el lugar de trabajo donde el operario realiza el ensamble del asiento que le corresponde elaborar, sea un asiento derecho o izquierdo.

A la mitad de la línea de producción, se inicia el armado de los asientos traseros con el engrapado de vestiduras al uretano y el habilitado del metálico del respaldo trasero. El respaldo y el asiento trasero están formados por uretano, metálicos, partes metálicas y fundas. Después se realiza el tapizado, ya sea del asiento o respaldo. En el respaldo trasero el operario coloca un cinturón de seguridad integrado al metálico.

Finalmente un operador específico comprueba qué orden de asiento es, tipo, modelo, etc., para colocar sus partes traseras (asiento y respaldo) y armar el juego de asientos para el automóvil Jetta A4.

Por último se realiza una revisión y detallado del producto, es decir, se comprueba si no tiene hilos visibles, si no está sucio, si no tiene arrugas o si no le falta pintura a las partes metálicas, etc. Otro trabajador embolsa el producto para su embarque uniendo los asientos traseros y delanteros que corresponden. La producción varía según los requerimientos de manufactura de VW (400 a 500 autos diarios).

Johnson Controls Automotive México es proveedor del 60% de los asientos para A4 que requiere Volkswagen, el 40% restante lo proporciona la compañía LEAR.

Los asientos fabricados se instalarán en autos que circularán en México, Estados Unidos, Canadá o Brasil.

Al juego de asientos se le coloca la papeleta que contiene el requerimiento hecho por VW, para más tarde ser embarcado el producto en un carrito (dolly) que tiene espacio para seis juegos. Los carritos se colocan en una base denominada "tortuga", con una capacidad de 36 juegos para desplazarlos al cliente final, Volkswagen.

---

Existen diferentes versiones y colores de asientos realizados en tela y piel

## **SEDÁN**

*\* El asiento de este automóvil es muy simple Esta línea de producción está formada por 16 operarios*

En específico, la línea de asientos Sedán trabaja en base a programas de volúmenes de producción en forma semanal, ya que existe un solo modelo y un solo color en este tipo de producto

Al inicio de la línea de producción, cuatro operarios realizan el habilitado (preparado) de los respaldos delanteros derecho e izquierdo Dos de ellos colocan sobre un metálico uretano –en la parte central lleva fibra de coco- para después enganchar la funda

El siguiente proceso es el habilitado de los asientos delanteros, el cual consiste en ensamblar la funda al uretano y posteriormente colocarlo sobre el asiento metálico para llevar a cabo su ensamble final

Enseguida se realiza el encuarte, que consiste en unir el respaldo y el asiento por medio de dos tornillos, uno de cada lado, y colocar cubiertas plásticas a uno de los lados, al finalizar esta operación se colocan en la banda transportadora de la línea de producción para su inspección final y su embarque

En otra parte de la línea se comienza a ensamblar el respaldo trasero formado por metálico, fibra de coco, uretano, uretano laminado y funda, así como la colocación de una tapa de cartón en la parte posterior del respaldo

El juego de asientos se va armando por partes

Todos estos ensambles se van armando al mismo tiempo en procesos diferentes de la línea de producción Ahora sólo falta la preparación del asiento trasero Sobre un metálico, uno de los operarios coloca fibra de coco y uretano con su respectiva funda Sobre una prensa se realiza un engrapado al asiento trasero Cada máquina o herramienta eléctrica que se usa, está calibrada (torque determinado) para cada ensamble con la finalidad de tener una precisión en el armado del producto

En otra parte se arman las cabeceras formadas por uretano y en ellas se coloca su funda previamente calentada Una vez habilitada se ordena en la banda transportadora de la línea de producción

El juego de asientos está formado por seis piezas, dos asientos delanteros uno izquierdo y otro derecho, con un cabecero cada uno, y dos partes traseras que son un respaldo y un asiento Un

---

operario coloca en ellos una bolsa de plástico para su protección y los coloca en un contenedor metálico para su embarque. En la producción de este tipo de asientos existe un modelo llamado "Sedán 2000", confeccionado en tela-vinil.

Algunos de los componentes del asiento Sedán son los siguientes:

Fibra de coco, el proveedor es Artifibras, procedente este material de Michoacán, uretano laminado, procedente del Estado de México, Metálicos de Lear Co, tornillos, partes plásticas, perilla (componente que sirve para reclinar el asiento), palanca (elemento para abatir el asiento) y fundas.

Para la producción de este producto existe un sólo turno, con una producción aproximadamente de 160 autos diarios.

El embarque se realiza a través de un contenedor, en él, se colocan 4 juegos de asientos (partes delanteras con cabeceras y partes traseras), este contenedor se coloca en una plataforma de un trailer que tiene la capacidad de 16 contenedores, para su traslado a Volkswagen.

## ORGANIGRAMAS DE LA EMPRESA JOHNSON CONTROLS

A continuación se incluyen dos organigramas de dicha empresa, el organigrama de Dirección General y el del Departamento de Recursos Humanos.

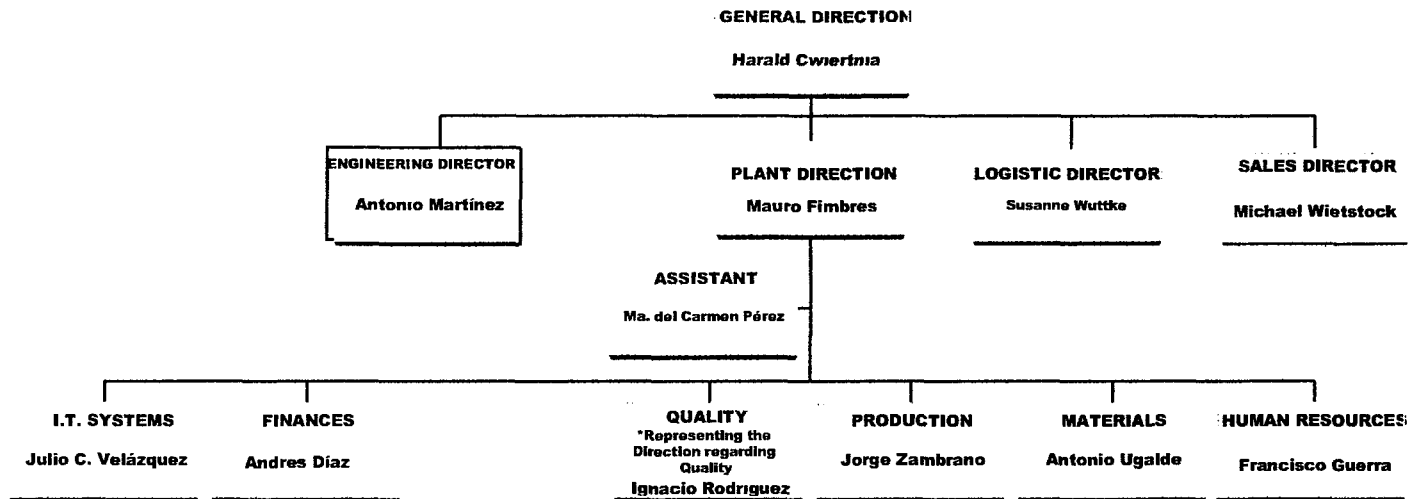
La razón por la cual se incluye el organigrama de Dirección General es porque es necesario conocer la importancia que tiene para esta empresa el Departamento de Recursos Humanos, en que lugar se encuentra dentro de la organización, ya que, como se ha visto anteriormente, los recursos humanos son esenciales para toda organización, son la base de toda empresa.

También se incluye el organigrama de Recursos Humanos, ya que éste es el encargado de motivar al personal de la empresa, es el departamento que tiene contacto directo con los trabajadores y principalmente porque es el departamento que se encarga del tema de la presente investigación.

# JIT PLANT VW MEXICO

## Organization Chart

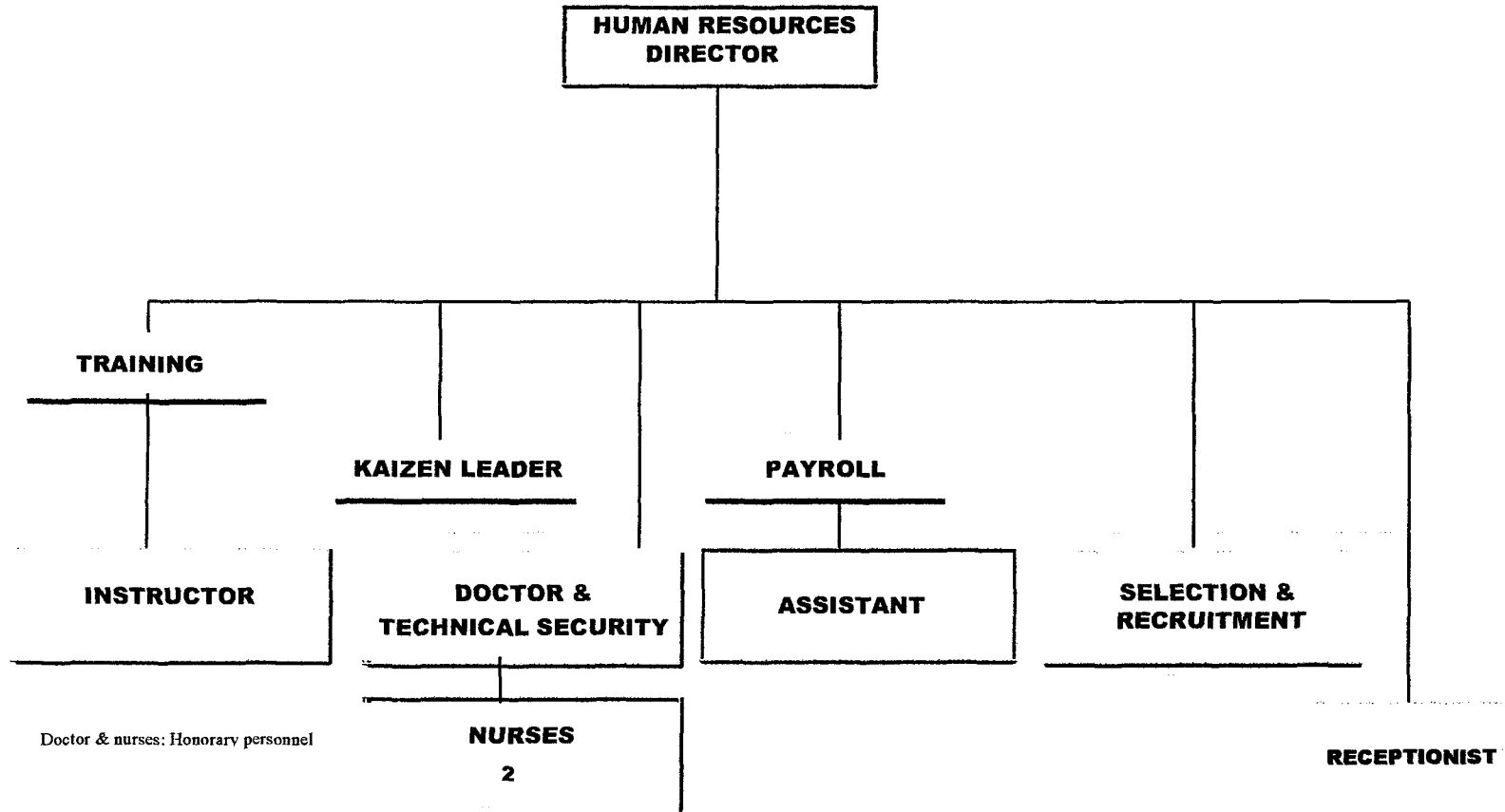
### GENERAL DIRECTION



# JIT PLANT VW MEXICO

## Organization Chart

### HUMAN RESOURCES





## MOTIVACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA JOHNSON CONTROLS

Es importante destacar que el Departamento de Recursos Humanos de dicha empresa está consciente de la importancia de la motivación, por lo que realiza frecuentemente distintas actividades, con el objetivo de integrar a la empresa y motivar a sus trabajadores, tales actividades son entre otras

- Programa de reconocimiento KAIZEN, el cual es un medio para reconocer las buenas ideas del personal de JCAM Promueve un ambiente de mejora y aumenta la seguridad, calidad y productividad de la empresa
- Torneos de dominó
- Torneos de Foot-ball rápido
- Paseos a Africam-Safari, con motivo del Día del Niño
- Concursos de dibujo
- Noche Mexicana
- Concursos de ofrendas
- Días de campo
- Concursos de piñatas
- Fiesta Guadalupana
- Fiesta de Fin de Año
- Calendario de los cumpleaños de los empleados
- Becas para los hijos de los trabajadores empleados y sindicalizados que tengan los promedios más altos en la escuela
- El Programa Colaborador del Mes, en donde, cada mes eligen a tres operarios y a tres empleados que hayan destacado por su esfuerzo y por la calidad de su trabajo
- Sistemas de Propuestas de mejora
- Pláticas bimensuales de presentación de resultados de la compañía
- Revistas mensuales de la empresa
- Semana de vacunas y exámenes médicos
- Despensas para los operarios que no tuvieron ninguna inasistencia en el mes

También es importante hacer mención que en Johnson Controls, les inculcan a los trabajadores el concepto de calidad y de la importancia de ésta en toda la empresa, y de que se necesita la colaboración de todos para cumplir los objetivos de la empresa

A continuación se incluyen algunas muestras de la promoción hecha a lo mencionado anteriormente



# PRIMER GRAN TORNEO DE FUTBOLITO

JOHNSON  
\* AUTO\*  
CONTROLS

*Fecha de inicio: 16 de  
abril de 1999.*

## **BASES**

### **Línea NB**

3 equipos como máximo por turno

### **Línea A4**

2 equipos como máximo por turno

### **Línea SEDAN**

1 equipo máximo

### **STAFF**

1 equipo como máximo

### **INGENIERÍA**

1 equipo como máximo

### **PRO-MAN**

1 equipo como máximo

### **CALIDAD**

2 equipos como máximo

### **MATERIALES**

¿dibujas o pintas?

# ¿qué pasó?

Queda una semana para recibir tu dibujo

Fecha límite para entrega de trabajos:

**30 de junio**



Tu trabajo deberás entregarlo en Recursos Humanos con Hugo Benítez

Comunicaciones

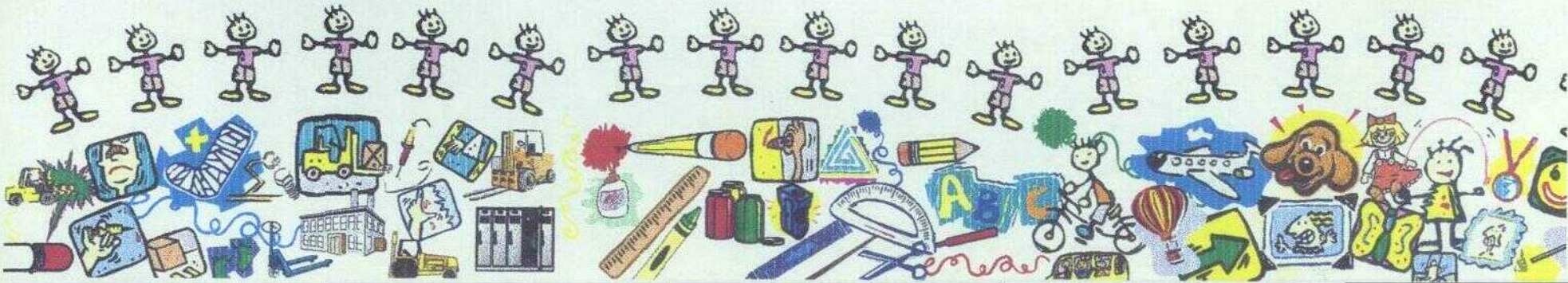
OTORGA EL PRESENTE  
**RECONOCIMIENTO**

A:

Por su participación en el Primer  
Concurso de Cartel Infantil  
"Seguridad en el trabajo"

MAURO NOÉ FIMBRES MORENO  
DIRECTOR DE PLANTA

FRANCISCO JAVIER GUERRA LANGL  
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS



VDA 6.1

JOHNSON  
CONTROLS

*¡Superamos todas  
sus expectativas!*

# Noche Mexicana



Te esperamos este 18 de septiembre de 1998  
en el Salón Azahar del Mesón del Angel a las 20:30 hrs.  
para festejar nuestra Noche Mexicana.

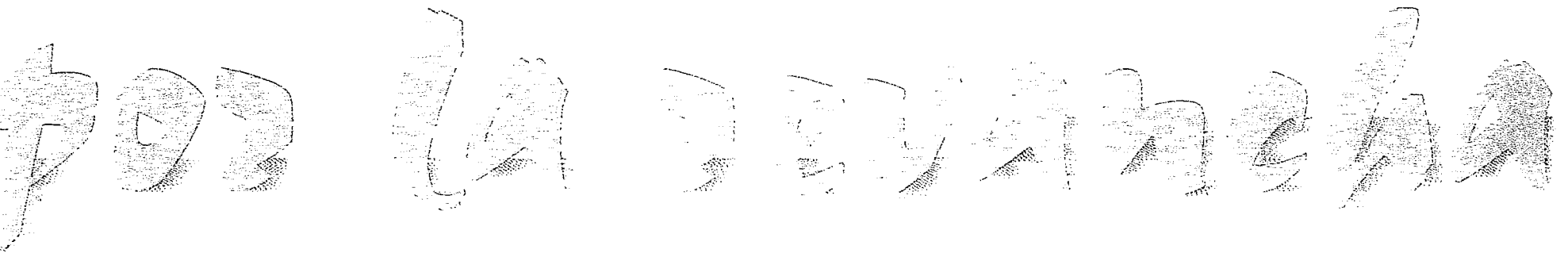
Realizaremos un Concurso por el Traje Típico más Original.

Esta invitación es personal, en caso que quieras llevar pareja, deberás pagar \$ 50.00 por su cubierto.  
INFORMES EN RECEPCION

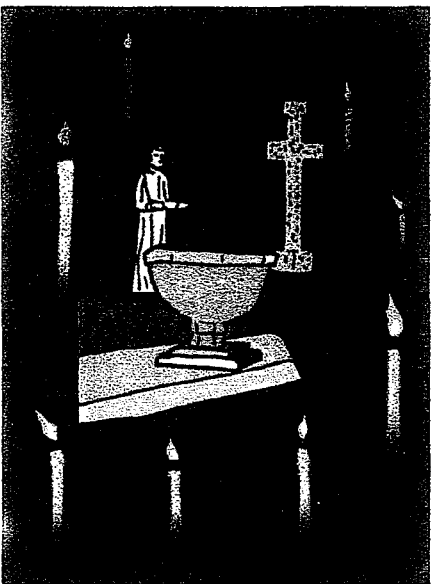
JOHNSON  
CONTROLS

# OFRENDAS

## SEGUNDO CONCURSO



**Entrale al segundo concurso de la mejor ofrenda de Johnson Controls.**



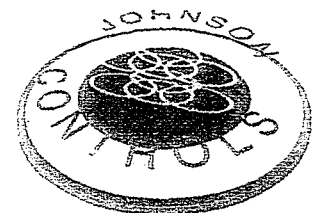
Los equipos deberán tener un máximo de 10 integrantes (sin excepción).

La inscripción de los equipos se cerrará el 28 de octubre.

La calificación de las ofrendas será el día 3 de noviembre.

Se premiará a la ofrenda más original y más apegada a nuestras tradiciones.

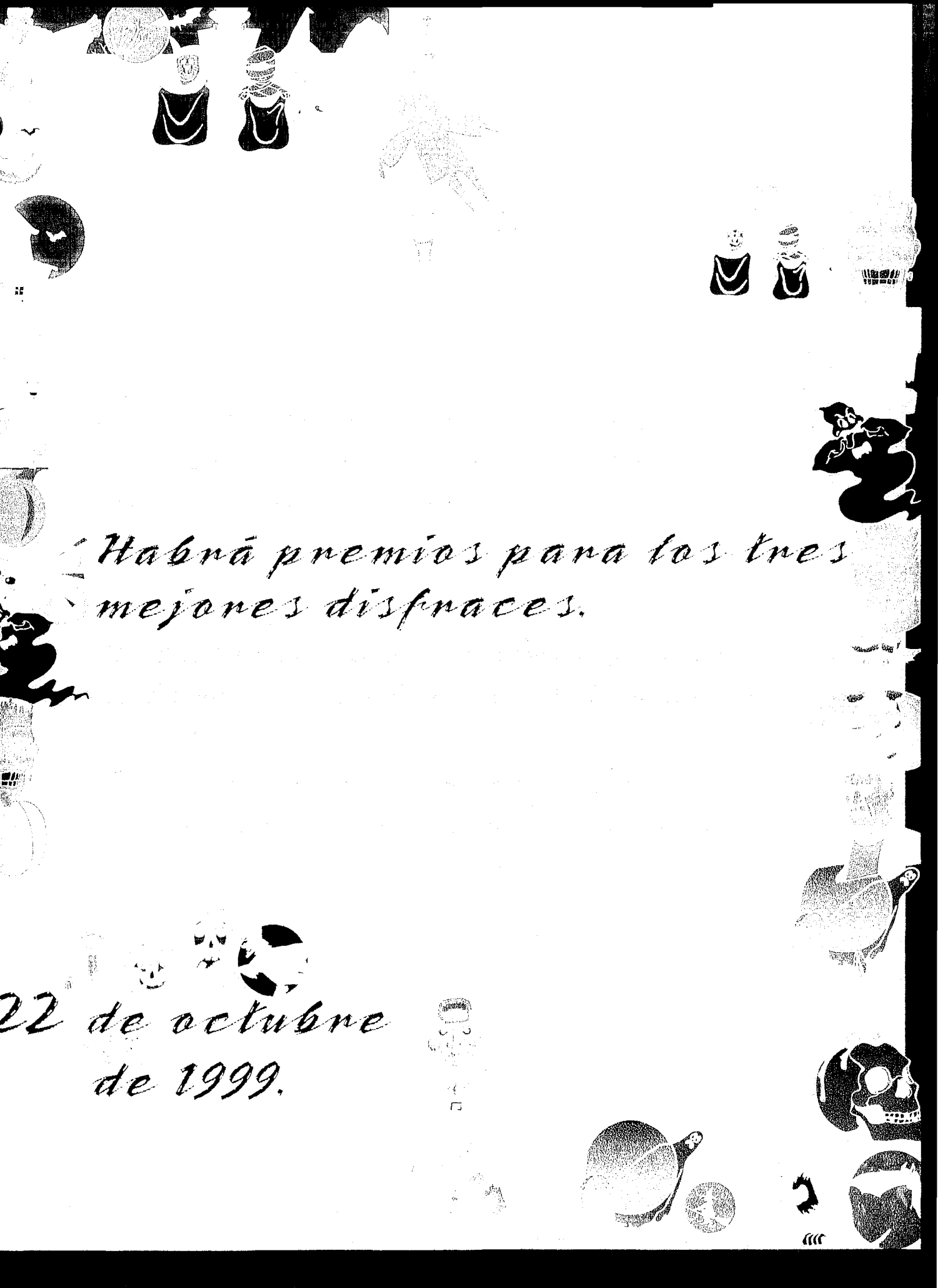
INFORMES EN RECURSOS HUMANOS



Comunicaciones

Habrã premios para los tres  
mejores disfraces.

22 de octubre  
de 1999.



*A todos les deseamos un Feliz Cumpleaños*

**JULIO DE 1998**

JUEVES	2	BARRIENTOS PEREZ ANA ISABEL	DIRECCION DE RECURSOS HU
JUEVES	2	MENDOZA GONZALEZ MIGUEL JULIO	ENSAMBLE
JUEVES	2	MORALES SALDAÑA PEDRO	METAL-MECANICA
SABADO	4	ORTEGA SANCHEZ JORGE	GERENCIA DE CALIDAD
SABADO	4	SANCHEZ PEREZ REYNUNDO	ALMACEN DE PROD TERMINA
SABADO	4	CASTILLO ATONAL RAYMUNDO	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
SABADO	4	MOREDIA HERNANDEZ REFUGIO	METAL-MECANICA
DOMINGO	5	JURADO LUNA ROGELIO	ENSAMBLE
MARTES	7	ESPINOZA ANTONIO BENITO	ENSAMBLE
MARTES	7	PEREZ SALAZAR MARIA DEL ROCIO	DIRECCION DE RECURSOS HU
MIERCOLES	8	SANCHEZ CERVANTES EDGARDO	ENSAMBLE
MIERCOLES	8	SANCHEZ CORTEZ BALDOMERO	ENSAMBLE
JUEVES	9	MACHORRO DIAZ ANGEL CESAR	ENSAMBLE
JUEVES	9	NOSELO DE LA CRUZ JORGE	ENSAMBLE
JUEVES	9	DELGADO AGUAYO CIRILO	ALMACEN DE PROD TERMINA
VIERNES	10	ELIAS TEPATO JUAN	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
SABADO	11	REYES ARROYO ROBERTO	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
SABADO	11	HERNANDEZ TEXIS OMAR	ENSAMBLE
LUNES	13	RAMIREZ URIBE JOEL	ENSAMBLE
MARTES	14	AGUILA AGUILA REFUGIO	ENSAMBLE
MIERCOLES	15	AGUILAR CID ENRIQUE	ENSAMBLE
MIERCOLES	15	CORTES BADILLO ENRIQUE	ENSAMBLE
MIERCOLES	15	TECUAPACHO ATONAL ENRIQUE	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
JUEVES	16	OBREGON OCHOA EMETERIO	GERENCIA DE CALIDAD
JUEVES	16	HERNANDEZ DOMIGUEZ J. LUIS CARMELO	ENSAMBLE
VIERNES	17	DE LA ROSA CASTILLO MAURO	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
SABADO	18	MENESES ROMERO BERNARDO	ENSAMBLE
SABADO	18	VALLE MALDONADO HUGO ARIEL	ENSAMBLE
LUNES	20	ZEPEDA MARTINEZ RUBEN	ENSAMBLE
MIERCOLES	22	RAMIREZ AVENDAÑO MAGDALENO	ENSAMBLE
MIERCOLES	22	TEXIS CAMACHO MAGDALENO DELFINO	ENSAMBLE
MIERCOLES	22	PEREZ JUAREZ EDMUNDO	ENSAMBLE
MIERCOLES	22	MARTINEZ HERNANDEZ FRANCISCO	ENSAMBLE
DOMINGO	19	RAMIREZ HERNANDEZ OSCAR	ENSAMBLE
DOMINGO	19	GONZALEZ DURAN CARLOS	ENSAMBLE
JUEVES	23	SANCHEZ MARQUEZ MIGUEL ANGEL	A114ACEN DE PROD TERMINA
DOMINGO	26	TECUAPACHO TECUAPACHO MARIANO	ENSAMBLE
LUNES	27	TECUAPACHO AZTATZI CELESTINO	ENSAMBLE
LUNES	27	BRETON ARRAZOLA JOSE MANUEL	ENSAMBLE
MARTES	28	RODRIGUEZ FLORES FELIX	GERENCIA DE CALIDAD
VIERNES	31	RODRIGUEZ GUEVARA IGNACIO	DIRECCION DE CALIDAD
VIERNES	31	MONTERROSAS SANDOVAL ARTEMIO	ENSAMBLE

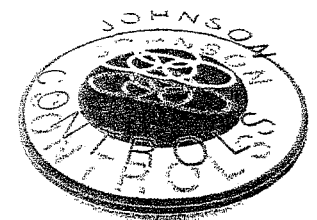


**TENEMOS 10 BECAS PARA LOS HIJOS DE NUESTRO PERSONAL SINDICALIZADO Y OTRAS 10 BECAS MAS PARA LOS HIJOS DE NUESTRO PERSONAL EMPLEADO, SOLO DEBEN TENER UN PROMEDIO FINAL MAYOR A 9.0 EN EL CICLO ESCOLAR 97-98**

**Si tu hijo(a) obtuvo este promedio y cursa primaria, secundaria o preparatoria, entrega en Recursos Humanos una copia de la boleta de calificaciones donde se incluya el promedio final para que pueda participar en el sorteo de la 20 becas.**

**Las becas constan de \$ 250.00 que saldrán cada mes en tu pago por nómina.**

*Apoyando la educacion y el desarrollo de nuestra gente*



# Reconocimiento

## JOHNSON CONTROLS

# COLABORADOR DEL MES

El reconocimiento «COLABORADOR DEL MES» es un registro sobre las actividades laborales de cada recurso humano que forma parte de Johnson Controls Automotive México. A través de este plan se busca encontrar a las personas que por su desempeño laboral sean candidatos para obtenerlo. Hay dos elegidos por cada mes, quien los designa pueden ser: jefe inmediato, compañeros de área, supervisores, etc.

El criterio de selección es el siguiente:

\*El candidato debe tener una contribución destacada o una actuación por arriba de lo esperado en sus labores comunes, sin importar; puesto, turno y departamento.

\*El candidato no debe tener acciones correctivas ya sea en forma verbal o escrita.

\*Todos los empleados o trabajadores hasta el nivel de jefatura de departamento son elegibles.

\*Los candidatos pueden ser propuestos por cualquier colaborador de la empresa.

\*Si en la votación se registra una diferencia mínima entre dos colaboradores, el segundo lugar queda registrado con el número de votos, para curriculum para el siguiente mes.

\*Los candidatos que sean 3 veces propuestos consecutivamente sin ser elegidos, quedará su propuesta en receso por un mes.

\*Mensualmente se seleccionará entre los candidatos propuestos a un empleado y un operario.

La fotografía de los seleccionados será colocada en el tablero «Colaborador del mes».

El reconocimiento de un miembro de la familia Johnson Controls se debe a sus responsabilidades y propuestas que engloban las siguientes características: puntualidad, dedicación, disponibilidad, amabilidad, productividad y calidad en nuestras líneas, limpieza y orden; son sólo algunas de las actividades por las que nuestros empleados están compitiendo. Los candidatos seleccionados reciben un reconocimiento impreso donde se señala el mes en que fueron premiados, la publicación del mismo y un premio económico adicional a su salario.



*Los reconocimientos no se*

*otorgan, se ganan.*

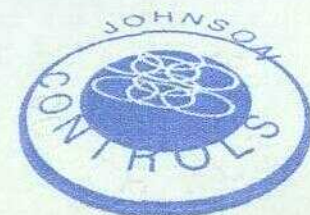
# Esto da gusto

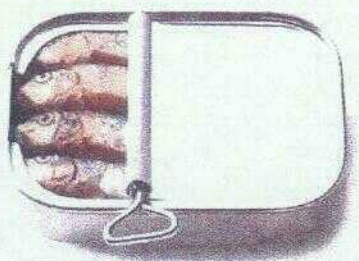
Todos hemos escuchado e incluso nos ha tocado vivir un robo o la pérdida de algún objeto personal dentro de la planta del cual no volvemos a saber nada.

Pero como nos da gusto saber que existe gente honrada en Johnson en los que podemos confiar.

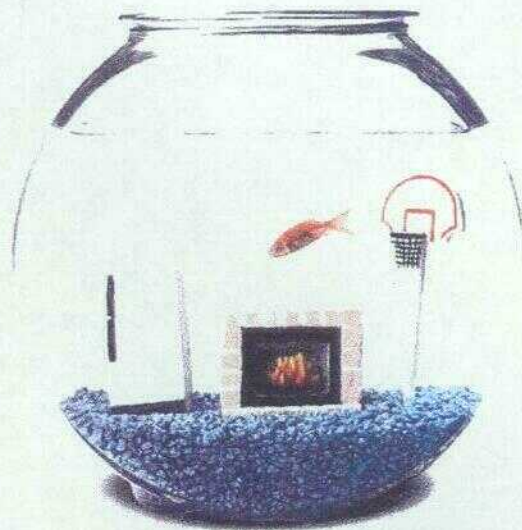
Máximo Santillán es uno de ellos pues, encontró unos vales de despensa y los entregó en Recursos Humanos.

**TODOS PODEMOS SER COMO EL... ¿O NO?**





Johnson Controls  
Planta JIT



**Planta MEQ**

EL GRAN CAMBIO...



**Planta MEQ**

UN BUEN INICIO PARA EL FUTURO.

**CAPÍTULO 4**

**PARTE PRÁCTICA**

---

## CAPITULO 4

### PARTE PRÁCTICA

#### DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Conforme crecen los problemas de la utilización de la mano de obra en la industria, así aumenta la necesidad de comprender mejor la complejidad de la motivación de los empleados. Descubrir nuevas formas de reconocer el pleno potencial de las personas en el trabajo se ha convertido en un problema crítico.

La motivación no es una cualidad humana sencilla o inmutable que puede encenderse y apagarse con un interruptor. Desafortunadamente, no existe una técnica singular ni un enfoque universal, aplicables a todos los empleados.

La mayoría de los ejecutivos cuentan con libertad y recursos para hacer mucho más de lo que hacen en la actualidad para mejorar la motivación de sus empleados. Sin embargo, se resisten porque no están convencidos de la necesidad del cambio, o porque desconocen si la alta dirección desea que se realice. Es decir, no están motivados para cambiar.

Las personas motivadas son personas que comparten la responsabilidad, toman decisiones, corren riesgos y buscan su desarrollo y reconocimiento a través de su propio trabajo y a través de su organización. Para lograr esto, necesitan poder, definido en términos de su capacidad para influir en las condiciones, las decisiones, las metas y las prioridades. Cuando los ejecutivos aceptan este concepto del poder, aprenden rápidamente que pueden multiplicar su influencia, y extender al infinito su poder.

La motivación ayuda a descubrir y aplicar ese factor crucial para elevar la productividad —el reto fundamental de las empresas de hoy en día— mediante la presentación de las nuevas opciones de incentivos no monetarios que hoy se ponen en práctica de manera creciente.

De acuerdo con la experiencia común, un empleado una vez alcanzado un nivel de salario suficiente, ya no superará su desempeño si no está satisfecho en otros órdenes del campo laboral, como son el ambiente de trabajo, la participación, los reconocimientos y las prestaciones, aquí entra la palabra clave, *motivar*, que sin grandes costos para la empresa, se puede expresar en nuevos planes y estrategias.

A través de la motivación se reconocerán las necesidades de la gente que trabaja para determinada empresa y así se tomen las mejores medidas para el beneficio mutuo, impulsando el progreso.

Y de hecho, la recompensa más común es la económica: el salario, las promociones, los beneficios adicionales. Todavía prevalece el punto de vista de que las personas trabajan casi exclusivamente para obtener dinero. Por tanto, se estima que, si se les paga más, las personas trabajarán más arduamente o, dicho de otro modo, las personas trabajarán más intensamente a fin de poder obtener más dinero.

---

A pesar de estos incentivos económicos, la mayoría de las empresas han experimentado alarmantes incrementos en la rotación, el ausentismo, las quejas y los problemas de disciplina de estos trabajadores y esto nos pone a pensar si realmente el dinero motiva lo suficiente a los empleados

Algunas fuentes de datos informan que la mayor parte de la rotación obedece a renunciaciones voluntarias que tienen lugar principalmente dentro de los cinco meses siguientes a la contratación

Obviamente el dinero es una razón importante para el trabajo, pero cuán central es el papel que juega el dinero, constituye una pregunta significativa que difícilmente es contestada. La revisión de diversas teorías sobre el dinero (por ejemplo Lawler, 1971, Ophsahl y Dunnette, 1966) arrojó luz sobre este particular. Siguiendo el pensamiento de Vroom (1964) y Gellerman (1968), generalmente se llega a la conclusión de que la perspectiva más útil desde la cual puede observarse el papel que desempeña el dinero, es la de instrumento para obtener otros resultados deseados. El dinero en sí y por sí mismo no es importante, adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.

El dinero puede, por ejemplo, comprar bienes para la existencia material como sucede con los alimentos, y así servir para satisfacer las necesidades existenciales de los empleados. El dinero puede fungir también como vehículo para satisfacer las necesidades de relación, como en el caso de un empleado que usa su dinero para comprar boletos de una obra teatral, a fin de pasar una velada con los amigos. Finalmente, si los empleados consideran al dinero como indicador del desarrollo personal, puede jugar un papel en la satisfacción de las necesidades de crecimiento, al servir como criterio de realización personal.

A fin de cuentas, aparentemente el dinero es importante si el empleado lo considera como un medio para la obtención de un fin deseado, pero, el dinero obviamente no es el único vehículo para satisfacer todas las necesidades del empleado.

Es pues el dinero un motivo laboral muy complicado, pues está inmiscuido con todo tipo de necesidades humanas, por tanto, su manejo como retribución debe ser objeto de estudio y reflexión de los administradores de cualquier organismo social.

Muchos aspectos positivos de la administración de personal pierden su efecto o se vuelven poco relevantes cuando la estructura de sueldos de una organización es criticable. En esto los empleados son muy susceptibles: reconocen rápidamente lo que para ellos son injusticias en los sueldos, molestándose cuando reciben una cantidad de dinero menor a la que consideran merecer.

Las organizaciones deben desarrollar y mantener una estructura de sueldos lo menos subjetiva posible, que permita relacionar los salarios de cada trabajador con la complejidad y trascendencia del trabajo desarrollado, con los salarios que se pagan en otros puestos de la empresa, con los méritos personales realizados, así como con los sueldos y prestaciones de empresas similares enclavadas en la comunidad.

---

De aquí la imperiosa necesidad de encontrar una forma lo más objetiva, entendible y práctica que sea posible, para que los patrones y trabajadores adopten un sistema de retribución exento de arbitrariedades

Ciertamente, el dinero es una fuerza motriz digna de tomarse en cuenta, pero nadie ha podido probar todavía que las personas trabajen por dinero exclusivamente

Se tiene el ejemplo de jubilados o empleados, que por un golpe de suerte afortunado se han hecho millonarios y, sin embargo, teniendo resuelto su problema económico desean seguir trabajando, ya que es indudable que en nuestros días el trabajo es un elemento de integración social

Una administración profesional de sueldos y prestaciones es indispensable en nuestros días, donde la inflación económica reclama una adecuada planeación financiera. Con esta administración se evitará la insatisfacción del trabajador, pero su satisfacción plena en el trabajo depende de algo más que un sueldo justo: la oportunidad de participar en el rediseño de su trabajo para enriquecerlo, y así obtener sus metas personales al mismo tiempo que lucha por alcanzar las metas de la organización

En varios estudios realizados en México, se ha concluido que el dinero no es el motor más poderoso, ni el único que mueve al trabajador, si no que por el contrario, les interesa más otros aspectos, tales como, poder participar en decisiones relacionadas con el trabajo que les afecten directamente

#### OBJETIVO DEL ESTUDIO BASADO EN LA DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Determinar si los sueldos y salarios son el factor motivacional de mayor peso entre los trabajadores (operarios y empleados) de la empresa "Johnson Controls Automotive México", Planta Puebla

---

## HIPÓTESIS

La idea de que el dinero es un motivador eficaz es tal vez el mito motivacional más común

El dinero es un buen "endulzante", en tanto que es un aspecto necesario de cualquier empleo, pero no es suficiente para mantener el desempeño en un nivel alto en ausencia de otros elementos, como el reconocimiento, el compromiso, una buena comunicación, etc

En cualquier empleo el dinero puede hacer que un puesto parezca muy atractivo, pero si faltan otros aspectos no monetarios, no será suficiente para mantener contento al empleado

Desde luego, el dinero no es todo para los trabajadores. Los empleados de un nivel alto también pedirán recompensas no monetarias regulares y significativas. Antes de compartir sus conocimientos con un patrón, piden un ambiente de trabajo caracterizado por la confianza mutua en el que puedan disfrutar de los reconocimientos psicológicos que sienten que merecen. En esencia, las organizaciones mantendrán cuentas bancarias emocionales con sus empleados. Si realizan depósitos periódicos, los empleados cooperarán y mejorarán su desempeño. Si se pierde el equilibrio, los dueños de las cuentas, tarde o temprano cambiarán de banco.

Se tendrá que pagar a los empleados, y hacerlo de una forma justa, si se desea que se realice un buen trabajo. Sin embargo, después de cierto punto el dinero ya no servirá como un motivador efectivo. Es en este punto cuando es necesario recurrir a los incentivos no monetarios.

El presente trabajo de investigación tiene como fin conocer si los sueldos y salarios son lo más motivante para los trabajadores de la empresa Johnson Controls.

Para ello se formuló una hipótesis, para dar una respuesta tentativa a esto y que se pretende comprobar a través del caso práctico en la empresa Johnson Controls Automotive Mexico. "la hipótesis es la respuesta tentativa a un problema, es una proposición que se pone a prueba para determinar su validez", la hipótesis que se formuló para este estudio es

**"El dinero no es el principal motivador para los trabajadores (operarios y empleados) de la empresa Johnson Controls Automotive México, planta Puebla, ya que existen otros incentivos que logran motivar más a los empleados."**

## DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Los resultados que se obtendrán en esta investigación servirán a la empresa Johnson Controls Automotive Mexico, particularmente al Departamento de Recursos Humanos para que conozcan cómo se sienten sus trabajadores respecto al trabajo que están desempeñando, qué les hace falta y qué aspecto hay que reforzar, así como conocer qué es lo que más los motiva, para que en base a los resultados se lleven a cabo las acciones correctivas necesarias con el propósito de que los trabajadores se sientan satisfechos y den su mejor esfuerzo en el trabajo

En primer lugar, es necesario establecer cuál es la población o el universo actual, tanto de los operarios, como de los empleados dentro de Johnson Controls Automotive Mexico

La población o universo de los *empleados* es de 203 personas, y de los *operarios* es de 271 personas

Posteriormente se obtiene una muestra para la población de empleados, y otra muestra para la población de operarios mediante la siguiente fórmula

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde

$\sigma$  = Coeficiente de confianza, el cual es igual a 1.96

N = Población, la cuál es igual a 203 en el caso de los empleados y 271 para los operarios

p = Probabilidad a favor, es igual a 50% (0.50)

q = Probabilidad en contra, es igual a 50% (0.50)

e = Error de estimación, es igual a 5% (0.050)

n = Tamaño de la muestra

Así pues, la fórmula ya sustituida para determinar la muestra de los *empleados* queda de la siguiente manera

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 203 \times 0.50 \times 0.50}{(0.050)^2 (203-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{3.84 \times 203 \times 0.50 \times 0.50}{0.0025 \times 202 + 3.84 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{194.8800}{1.4650} = 133 \text{ entrevistas a empleados de confianza.}$$

La fórmula ya sustituida para determinar la muestra de los *operarios* queda de la siguiente forma

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 271 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 (271-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{3.84 \times 271 \times 0.50 \times 0.50}{0.0025 \times 270 + 3.84 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{260.1600}{1.6350} = 159 \text{ entrevistas a operarios.}$$

Se decidió separar a los empleados de confianza de los operarios, porque se considera que tienen diferente nivel socioeconómico, distinta educación y el ambiente en el que se desarrollan es diferente también, y principalmente, porque realizan actividades muy distintas, es por esta razón que los aspectos que más motivan a los operarios no serán los mismos que más motiven a los empleados de confianza

## DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El método cuantitativo que se usó para la obtención de la información de este estudio es la *entrevista personal*, ya que se tuvo la oportunidad de aplicar los cuestionarios en los distintos turnos y notar las expresiones y actitudes de los trabajadores de la empresa Johnson Controls hacia el tema de la motivación

Para la realización del cuestionario se tomaron en cuenta los aspectos importantes que pueden influir para que un empleado se sienta motivado dentro de una compañía y que serían las preguntas y tres grados de importancia, conformados por mucho, regular y poco, que conformarían la respuesta elegida por cada trabajador

Primero se realizó una prueba piloto con 50 personas, la cual sirvió para corregir posteriormente los errores de redacción, establecer las preguntas adecuadamente o hacerlas más entendibles, o desechar preguntas innecesarias o, por el contrario, agregar preguntas indispensables y que sirvieran de ayuda para el propósito de la investigación

Tomando en cuenta la prueba piloto se diseñaron dos cuestionarios con preguntas cerradas, uno para operarios conformado por 23 preguntas y otro para los empleados conformado por 24 preguntas, muy similares entre ellos, variando una pregunta en el cuestionario de los operarios (no realizan trabajo extra en casa)

## RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se llevó a cabo dentro de la compañía "Johnson Controls Automotive México", Planta Puebla, reuniendo por separado a los empleados y a los operarios para aplicarles la encuesta

---

El tiempo utilizado para este paso fue aprovechado al máximo, y todo el personal cooperó al momento de la aplicación de la misma

### TABULACIÓN

Optamos por la forma manual, dando como resultado los cinco cuadros que se muestran mas adelante, mismos que servirían para proceder a los pasos siguientes análisis, interpretación

- 1) Tabulación de las respuestas de la encuesta aplicada a operarios, en mínimos absolutos
- 2) Tabulación de las respuestas de la encuesta aplicada a empleados, en mínimos absolutos
- 3) Resultados de la encuesta aplicada a operarios, en mínimos relativos
- 4) Resultados de la encuesta aplicada a empleados, en mínimos relativos
- 5) Tabla comparativa de los resultados de la encuesta aplicada a operarios y empleados, en mínimos relativos, base empleados
- 6) Tabla comparativa de los resultados de la encuesta aplicada a operarios y empleados, en mínimos relativos, base operarios

\* En las siguientes páginas se muestran las encuestas y cuadros a que se ha hecho referencia

# CUESTIONARIO SOBRE "MOTIVACIÓN"

Para: Empleados

Para sentirte motivado y desarrollar mejor tu trabajo, ¿Qué tan importantes son para ti los siguientes aspectos ?

Marca con una X la columna que corresponda, según el grado de importancia que cada aspecto tiene para ti

		Mucho	Regular	Poco
1	Que respeten tu horario de trabajo establecido			
2	Trabajo interesante y agradable			
3	Un buen sueldo / salario			
4	Que tu esfuerzo sea reconocido			
5	Sentirte parte de la empresa			
6	Buenas condiciones de trabajo (comodidad, limpieza, iluminación, ventilación, ruido, descansos)			
7	Ascenso / Promoción en la compañía			
8	Trabajar en equipo			
9	Entrenamiento, capacitación			
10	Claridad de lo que se espera de tu trabajo			
11	Adecuada carga de trabajo			
12	Comunicación de lo que pasa en la compañía			
13	Seguridad de conservar el empleo			
14	Contar con incentivos adicionales al sueldo (premios especiales en \$ ó en especie, despensas, vales, etc.)			
15	Poder participar en decisiones relacionadas con tu trabajo			
16	Que exista respeto dentro de la empresa			
17	Tener prestaciones (seguro médico, prima vacacional, incapacidades, pensión, etc.			
18	No tener que realizar trabajo extra en casa			
19	Que el empleo te permita pasar más tiempo con tu familia			
20	Convivir con compañeros de trabajo en actividades sociales y recreativas.			
21	Trato igualitario para todos los trabajadores.			
22	Poder expresar tus opiniones.			
23	Que respeten tus derechos como trabajador (horarios, días de pago, permisos, etc.)			
24	Que tu jefe demuestre confianza en cuanto a la capacidad con la que desarrollas tu trabajo			

## CUESTIONARIO SOBRE "MOTIVACIÓN" Para: Operarios

Para sentirte motivado y desarrollar mejor tu trabajo, ¿ Qué tan importantes son para ti los siguientes aspectos ?

Marca con una X la columna que corresponda, según el grado de importancia que cada aspecto tiene para ti

	Mucho	Regular	Poco
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			

Para sentirte motivado y desarrollar mejor tu trabajo, ¿Qué tan importantes son para ti los siguientes aspectos?

### TABULACION DE LAS RESPUESTAS DE LA ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS

		MUCHO	REGULAR	POCO	N.C.	TOTAL
1	Que respeten tu horario de trabajo establecido	75	46	10	2	133
2	Trabajo interesante y agradable	115	15	1	2	133
3	Un buen sueldo / salario	103	26	3	1	133
4	Que tu esfuerzo sea reconocido	114	15	3	1	133
5	Sentirte parte de la empresa	110	16	4	3	133
6	Buenas condiciones de trabajo	103	27	2	1	133
7	Ascenso / Promoción en la compañía	103	23	6	1	133
8	Trabajar en equipo	95	29	6	3	133
9	Entrenamiento, capacitación	103	22	6	2	133
10	Claridad de lo que se espera de tu trabajo	109	20	2	2	133
11	Adecuada carga de trabajo	65	60	6	2	133
12	Comunicación de lo que pasa en la compañía	98	24	9	2	133
13	Seguridad de conservar el empleo	104	23	4	2	133
14	Contar con incentivos adicionales al sueldo	94	30	8	1	133
15	Poder participar en decisiones relacionadas con tu trabajo	109	17	3	4	133
16	Que exista respeto dentro de la empresa	113	18	2	0	133
17	Tener prestaciones	96	32	3	2	133
18	No tener que realizar trabajo extra en casa	45	57	27	4	133
19	Que el empleo te permita pasar más tiempo con tu familia	78	46	7	2	133
20	Convivir con compañeros de trabajo en actividades sociales y recreativas	59	61	13	0	133
21	Trato igualitario para todos los trabajadores	98	25	6	4	133
22	Poder expresar tus opiniones	101	21	3	8	133
23	Que respeten tus derechos como trabajador	108	21	2	2	133
24	Que tu jefe demuestre confianza en cuanto a la capacidad con la que desarrollas tu trabajo	124	7	2	0	133

Para sentirte motivado y desarrollar mejor tu trabajo, ¿Qué tan importantes son para ti los siguientes aspectos?

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A: EMPLEADOS

	MUCHO	REGULAR	POCO	N.C.	TOTAL	
1	Que tu jefe demuestre confianza en cuanto a la capacidad con la que desarrollas tu trabajo	93.23%	5.27%	1.50%	0	100%
2	Trabajo interesante y agradable	86.47%	11.28%	75%	1.50%	100%
3	Que tu esfuerzo sea reconocido	85.71%	11.28%	2.26%	0.75%	100%
4	Que exista respeto dentro de la empresa	84.96%	13.54%	1.50%	0	100%
5	Sentirte parte de la empresa	82.71%	12.03%	3.00%	2.26%	100%
6	Claridad de lo que se espera de tu trabajo	81.96%	15.04%	1.50%	1.50%	100%
7	Poder participar en decisiones relacionadas con tu trabajo	81.95%	12.78%	2.26%	3.01%	100%
8	Que respeten tus derechos como trabajador	81.21%	15.79%	1.50%	1.50%	100%
9	Seguridad de conservar el empleo	78.20%	17.29%	3.01%	1.50%	100%
10	Ascenso / Promoción en la compañía	77.45%	17.29%	4.51%	0.75%	100%
11	Buenas condiciones de trabajo	77.44%	20.30%	1.51%	0.75%	100%
12	Un buen sueldo / salario	77.44%	19.55%	2.26%	0.75%	100%
13	Entrenamiento, capacitación	77.44%	16.54%	4.51%	1.51%	100%
14	Poder expresar tus opiniones	75.94%	15.79%	2.26%	6.01%	100%
15	Trato igualitario para todos los trabajadores	73.68%	18.80%	4.51%	3.01%	100%
16	Comunicación de lo que pasa en la compañía	73.68%	18.05%	6.77%	1.50%	100%
17	Tener prestaciones	72.18%	24.06%	2.26%	1.50%	100%
18	Trabajar en equipo	71.43%	21.80%	4.51%	2.26%	100%
19	Contar con incentivos adicionales al sueldo	70.68%	22.55%	6.02%	0.75%	100%
20	Que el empleo te permita pasar mas tiempo con tu familia	58.65%	34.59%	5.26%	1.50%	100%
21	Que respeten tu horario de trabajo establecido	56.39%	34.59%	7.52%	1.50%	100%
22	Adecuada carga de trabajo	48.87%	45.11%	4.51%	1.51%	100%
23	Convivir con compañeros de trabajo en actividades sociales y recreativas	44.36%	45.87%	9.77%	0.00%	100%
24	No tener que realizar trabajo extra en casa	33.83%	42.86%	20.30%	3.01%	100%

Para sentirte motivado y desarrollar mejor tu trabajo, ¿Qué tan importantes son para ti los siguientes aspectos?

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A: OPERARIOS

		MUCHO	REGULAR	POCO	N.C.	TOTAL
1	Seguridad de conservar el empleo	76.73%	17.61%	5.03%	0.63%	100%
2	Que respeten tus derechos como trabajador	76.73%	11.95%	10.69%	0.63%	100%
3	Que tu esfuerzo sea reconocido	73.58%	12.58%	9.44%	4.40%	100%
4	Que exista respeto dentro de la empresa	71.07%	20.76%	4.40%	3.77%	100%
5	Contar con incentivos adicionales al sueldo	70.44%	13.21%	15.09%	1.26%	100%
6	Que tu jefe demuestre confianza en cuanto a la capacidad con la que desarrollas tu trabajo	69.81%	20.75%	8.81%	0.63%	100%
7	Que respeten tu horario de trabajo establecido	69.18%	23.90%	6.92%	0	100%
8	Trabajar en equipo	66.04%	27.67%	5.03%	1.26%	100%
9	Trato igualitario para todos los trabajadores	65.41%	20.76%	10.06%	3.77%	100%
10	Tener prestaciones	64.78%	23.90%	6.29%	5.03%	100%
11	Claridad de lo que se espera de tu trabajo	63.52%	29.56%	3.15%	3.77%	100%
12	Que el empleo te permita pasar mas tiempo con tu familia	63.52%	24.53%	8.81%	3.14%	100%
13	Entrenamiento, capacitación	62.89%	27.04%	8.81%	1.26%	100%
14	Ascenso / Promoción en la compañía	62.89%	21.38%	13.21%	2.52%	100%
15	Un buen sueldo / salario	60.38%	24.53%	10.69%	4.40%	100%
16	Sentirte parte de la empresa	59.75%	28.93%	5.03%	6.29%	100%
17	Poder expresar tus opiniones	59.12%	23.27%	8.18%	9.43%	100%
18	Poder participar en decisiones relacionadas con tu trabajo	58.49%	27.67%	11.32%	2.52%	100%
19	Buenas condiciones de trabajo	57.86%	37.11%	3.14%	1.89%	100%
20	Comunicación de lo que pasa en la compañía	57.86%	23.90%	15.72%	2.52%	100%
21	Trabajo interesante y agradable	55.97%	37.11%	1.26%	5.66%	100%
22	Adecuada carga de trabajo	52.20%	37.11%	5.66%	5.03%	100%
23	Convivir con compañeros de trabajo en actividades sociales y recreativas	51.57%	37.11%	8.80%	2.52%	100%

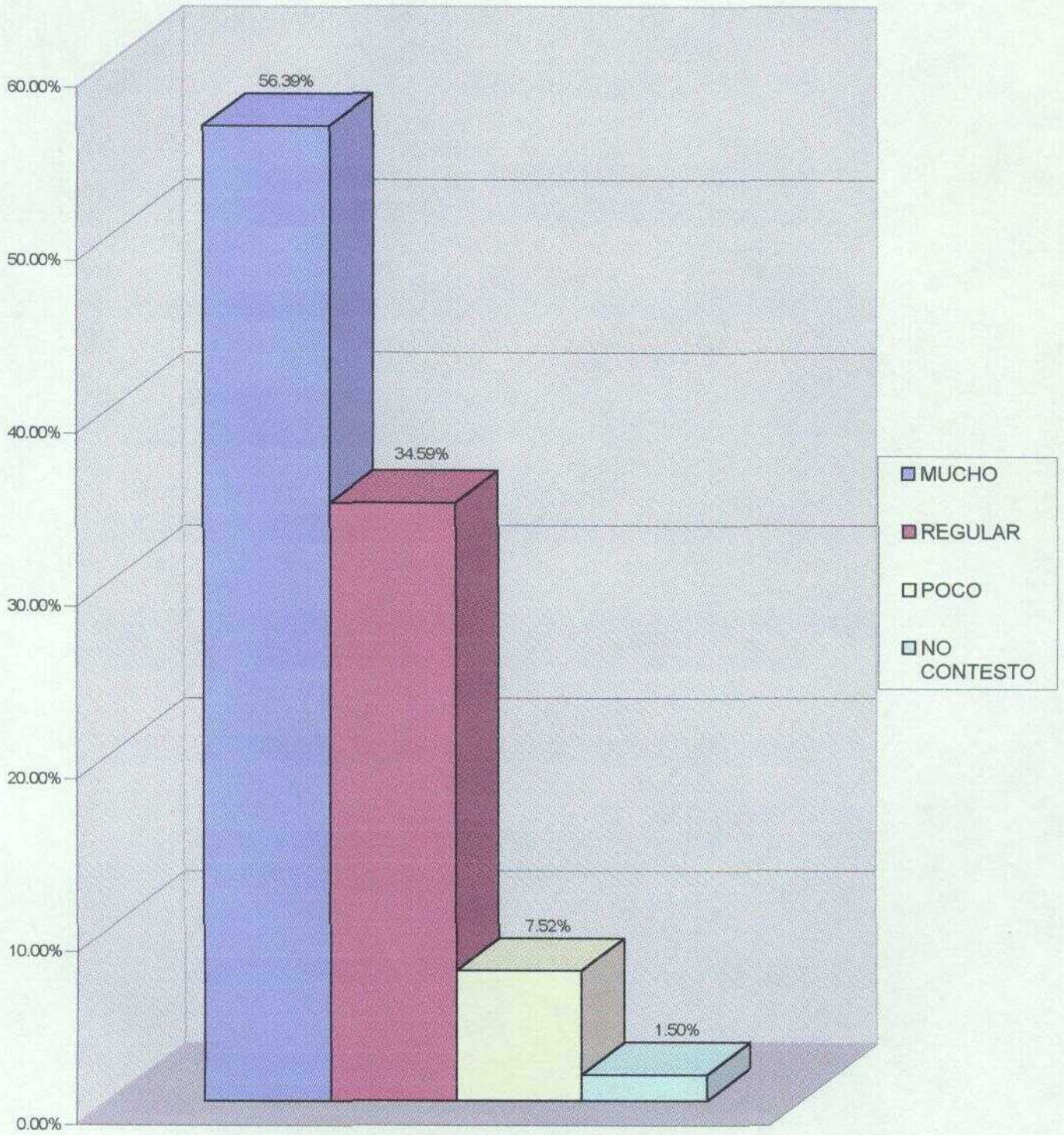
CUADRO COMPARATIVO DE LOS FACTORES QUE MOTIVAN AL PERSONAL DE CONFIANZA, CON RESPECTO AL PERSONAL SINDICALIZADO DE LA EMPRESA "JOHNSON CONTROLS AUTOMOTIVE MEXICO", PLANTA PUEBLA  
BASE EMPLEADOS

EMPLEADOS	ASPECTO	OPERARIOS
1er lugar - 93 23%	* Que tu jefe demuestre confianza en cuanto a la capacidad con la que desarrollas tu trabajo	5º lugar - 69 81%
2º lugar - 86 47%	* Trabajo interesante y agradable	17º lugar - 55 97%
3er lugar - 85 71%	* Que tu esfuerzo sea reconocido	2º lugar - 73 58%
4º lugar - 84 96%	* Que exista respeto dentro de la empresa	3er lugar - 71 07%
5º lugar - 82 71%	* Sentirte parte de la empresa	13º lugar - 59 75%
6º lugar - 81 96%	* Claridad de lo que se espera de tu trabajo	10º lugar - 63 52%
7º lugar - 81 95%	* Poder participar en decisiones relacionadas con tu trabajo	15º lugar - 58 49%
8º lugar - 81 21%	* Que respeten tus derechos como trabajador	1er lugar - 76 73%
9º lugar - 78 20%	* Seguridad de conservar el empleo	1er lugar - 76 73%
10º lugar - 77 45%	* Ascenso / Promoción	11º lugar - 62 89%
11º lugar - 77 44%	* Entrenamiento, capacitación	11º lugar - 62 89%
11º lugar - 77 44%	* Un buen sueldo / salario	12º lugar - 60 38%
11º lugar - 77 44%	* Buenas condiciones de trabajo	16º lugar - 57 86%
12º lugar - 75 94%	* Poder expresar tus opiniones	14º lugar - 59 12%
13º lugar - 73 68%	* Trato igualitario para todos los trabajadores	5º lugar - 82 71%
13º lugar - 73 68%	* Comunicación de lo que pasa en la compañía	16º lugar - 57 86%
14º lugar - 72 18%	* Tener prestaciones	9º lugar - 64 78%
15º lugar - 71 43%	* Trabajar en equipo	7º lugar - 66 04%
16º lugar - 70 68%	* Contar con incentivos adicionales al sueldo	4º lugar - 70 44%
17º lugar - 58 65%	* Que el empleo te permita pasar mas tiempo con tu familia	10º lugar - 63 52%
18º lugar - 56 39%	* Que respeten tu horario de trabajo establecido	6º lugar - 69 18%
19º lugar - 48 87%	* Adecuada carga de trabajo	18º lugar - 52 20%
20º lugar - 44 36%	* Convivir con compañeros de trabajo en actividades sociales y recreativas	19º lugar - 51 57%
21º lugar - 33 83%	* No tener que realizar trabajo extra en casa	

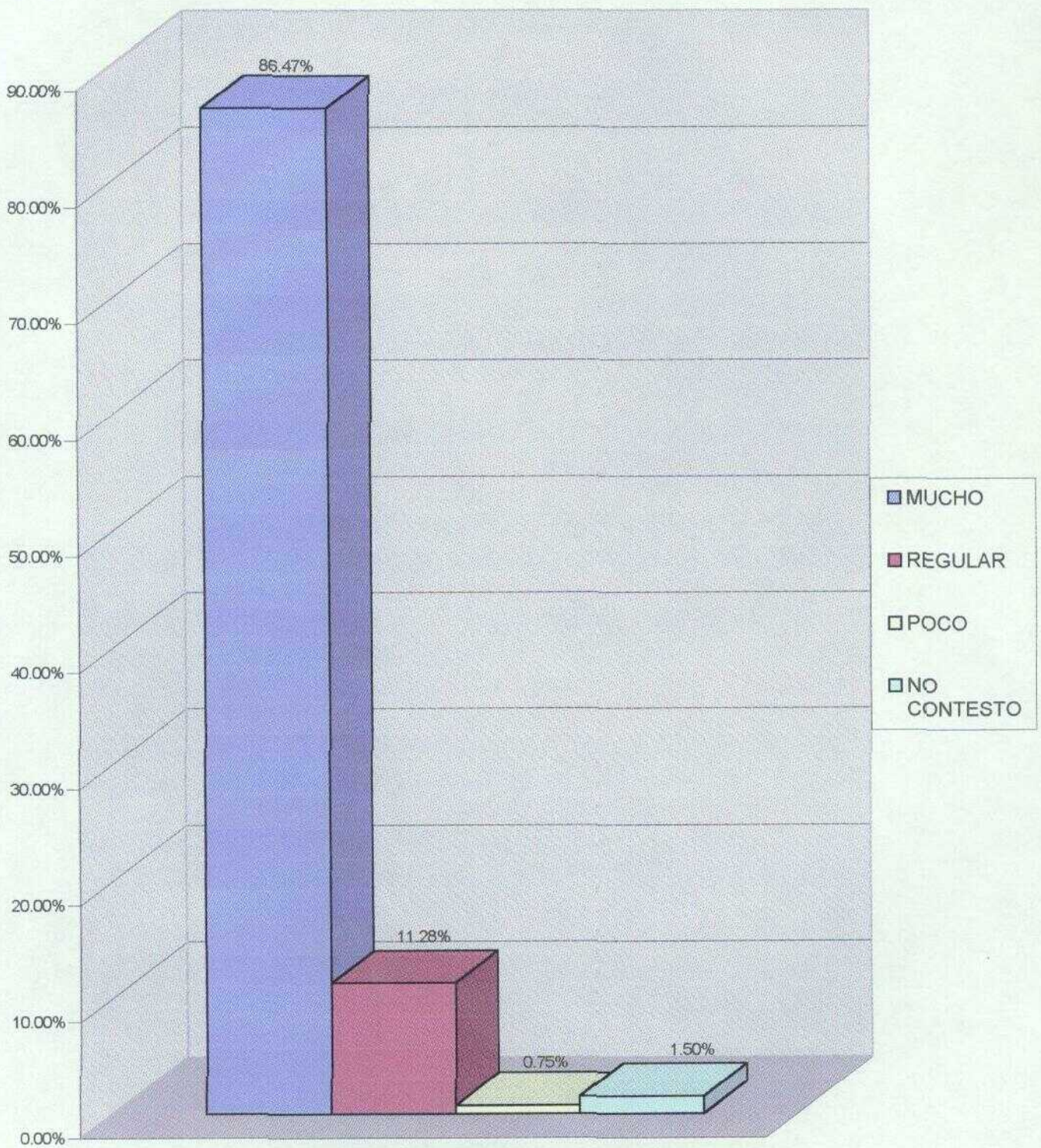
**CUADRO COMPARATIVO DE LOS FACTORES QUE MOTIVAN AL PERSONAL SINDICALIZADO, CON RESPECTO AL PERSONAL DE CONFIANZA DE LA EMPRESA "JOHNSON CONTROLS AUTOMOTIVE MEXICO", PLANTA PUEBLA  
BASE OPERARIOS**

<b>OPERARIOS</b>	<b>ASPECTO</b>	<b>EMPLEADOS</b>
1er lugar - 76 73%	* Seguridad de conservar el empleo	9º lugar - 78 20%
1er lugar - 76 73%	* Que respeten tus derechos como trabajador	8º lugar - 81 21%
2º lugar - 73 58%	* Que tu esfuerzo sea reconocido	3er lugar - 85 71%
3er lugar - 71 07%	* Que exista respeto dentro de la empresa	4º lugar - 84 96%
4º lugar - 70 44%	* Contar con incentivos adicionales al sueldo	16º lugar - 70 68%
5º lugar - 69 81%	* Que tu jefe demuestre confianza en cuanto a la capacidad con la que desarrollas tu trabajo	1er lugar - 93 23%
6º lugar - 69 18%	* Que respeten tu horario de trabajo establecido	18º lugar - 56 39%
7º lugar - 66 04%	* Trabajar en equipo	15º lugar - 71 43%
8º lugar - 65 41%	* Trato igualitario para todos los trabajadores	13º lugar - 73 68%
9º lugar - 64 78%	* Tener prestaciones	14º lugar - 72 18%
10º lugar - 63 52%	* Claridad de lo que se espera de tu trabajo	6º lugar - 81 96%
10º lugar - 63 52%	* Que el empleo te permita pasar más tiempo con tu familia	17º lugar - 58 65%
11º lugar - 62 89%	* Ascenso / Promoción	10º lugar - 77 45%
11º lugar - 62 89%	* Entrenamiento, capacitación	11º lugar - 77 44%
12º lugar - 60 38%	* Un buen sueldo / salario	11º lugar - 77 44%
13º lugar - 59 75%	* Sentirte parte de la empresa	5º lugar - 82 71%
14º lugar - 59 12%	* Poder expresar tus opiniones	12º lugar - 75 94%
15º lugar - 58 49%	* Poder participar en decisiones relacionadas con tu trabajo	7º lugar - 81 95%
16º lugar - 57 86%	* Buenas condiciones de trabajo	11º lugar - 77 44%
16º lugar - 57 86%	* Comunicación de lo que pasa en la compañía	13º lugar - 73 68%
17º lugar - 55 97%	* Trabajo interesante y agradable	2º lugar - 86 47%
18º lugar - 52 20%	* Adecuada carga de trabajo	19º lugar - 48 87%
19º lugar - 51 57%	* Convivir con compañeros de trabajo en actividades sociales y recreativas	20º lugar - 44 36%
	* No tener que realizar trabajo extra en casa	21º lugar - 33 83%

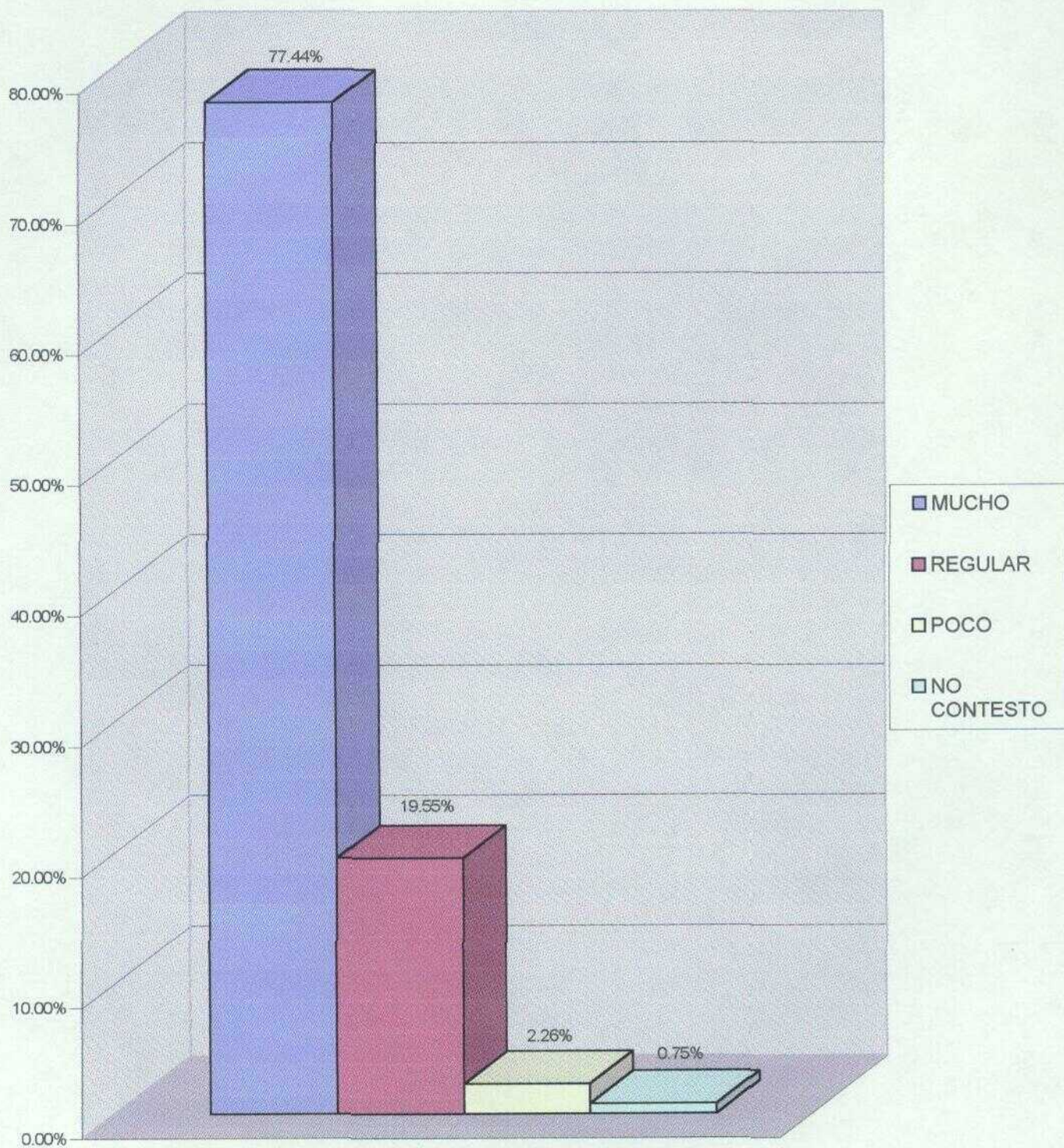
### PREGUNTA NO.1 A EMPLEADOS RESPETO DEL HORARIO DE TRABAJO



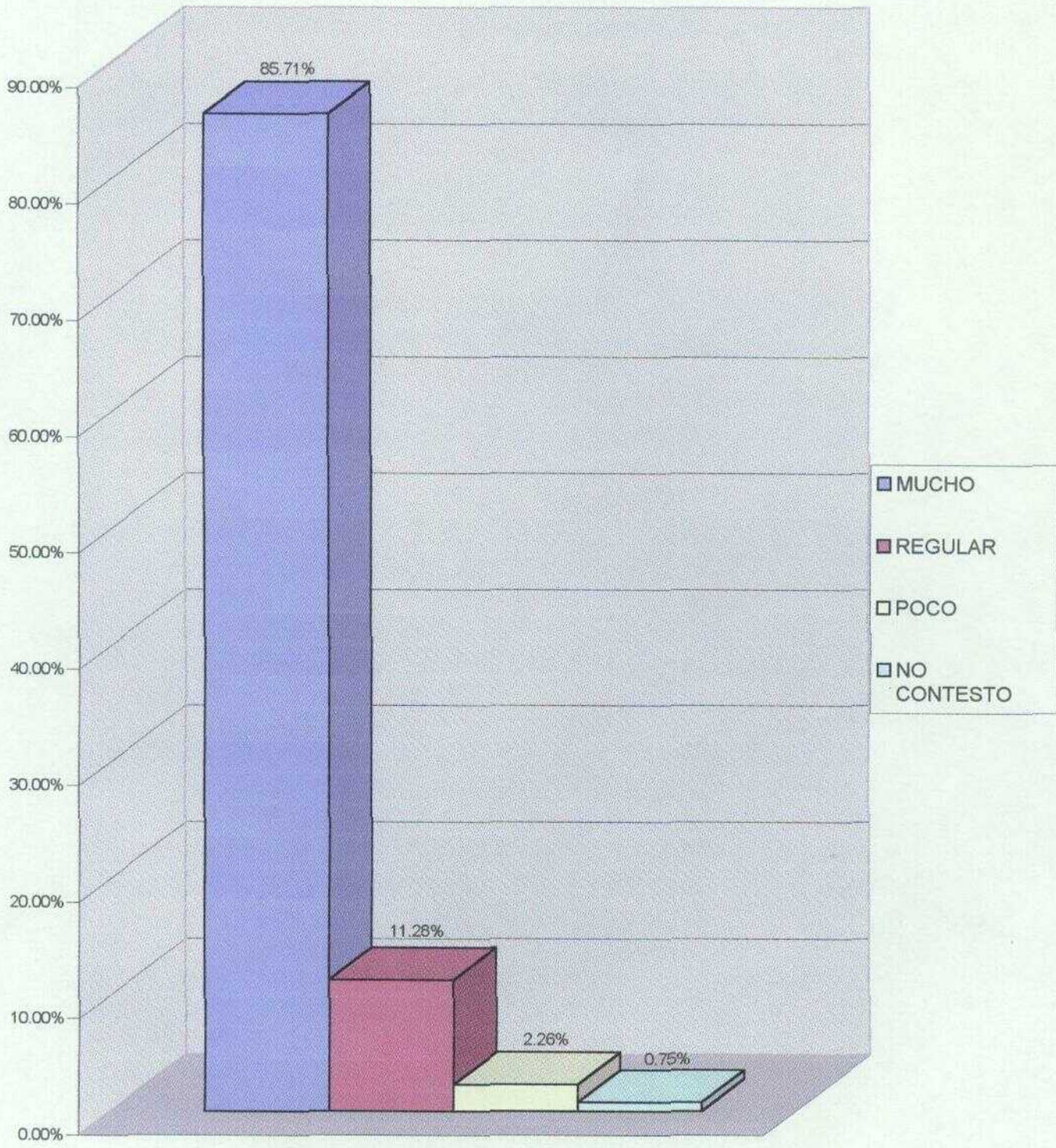
**PREGUNTA NO.2 A EMPLEADOS  
TRABAJO INTERESANTE Y AGRADABLE**



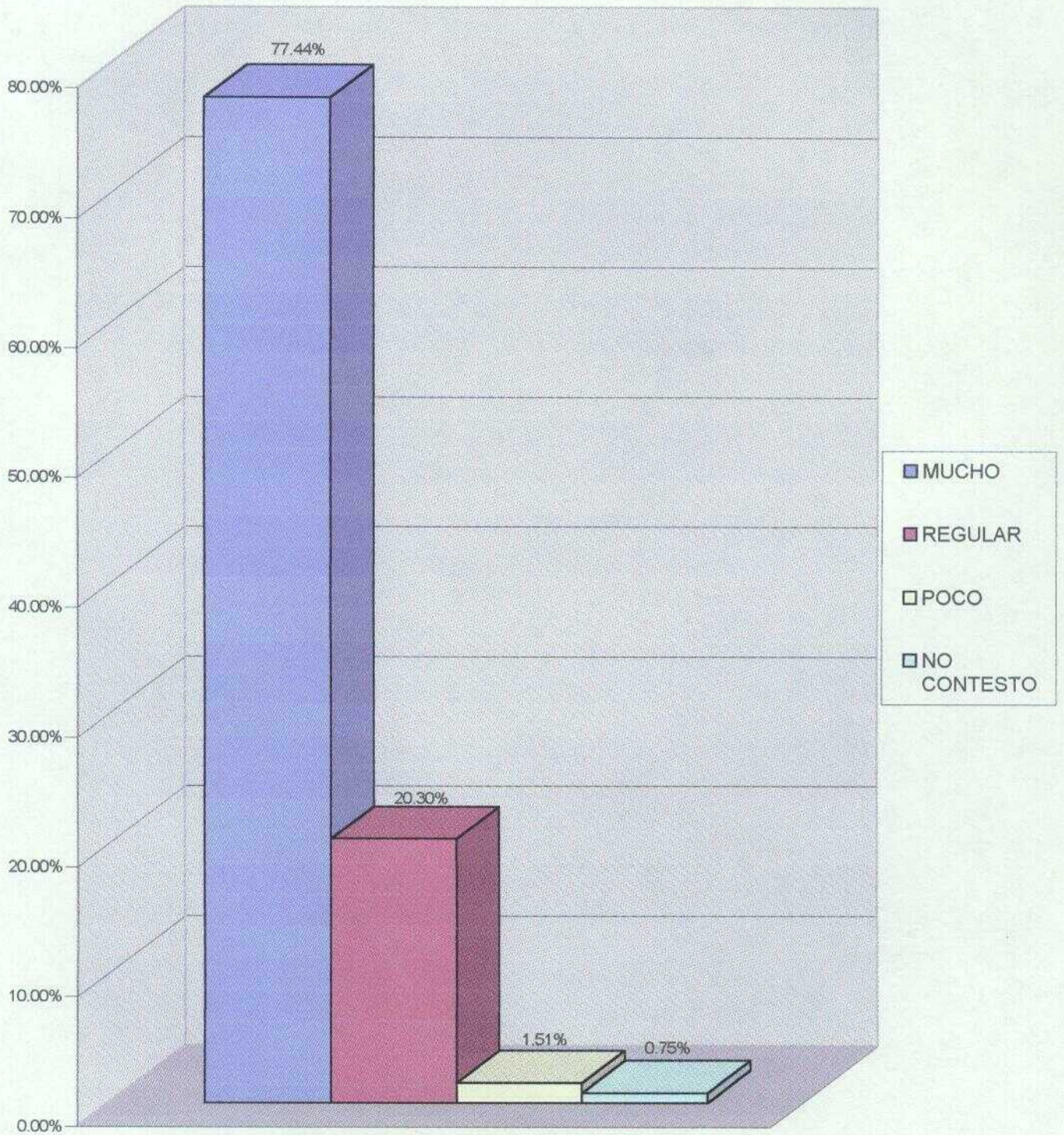
### PREGUNTA NO.3 A EMPLEADOS UN BUEN SUELDO



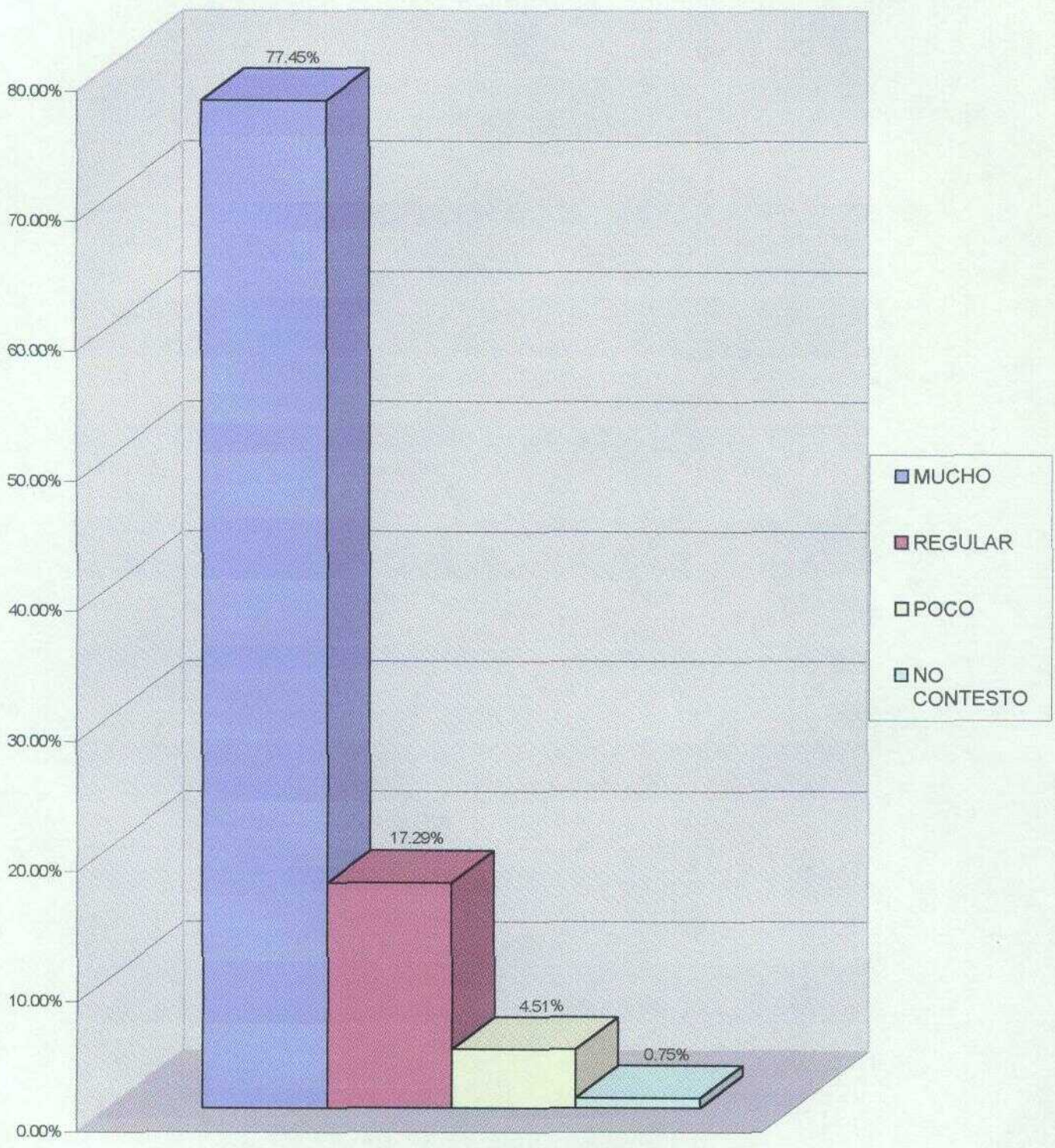
### PREGUNTA NO.4 A EMPLEADOS RECONOCIMIENTO DE SU ESFUERZO



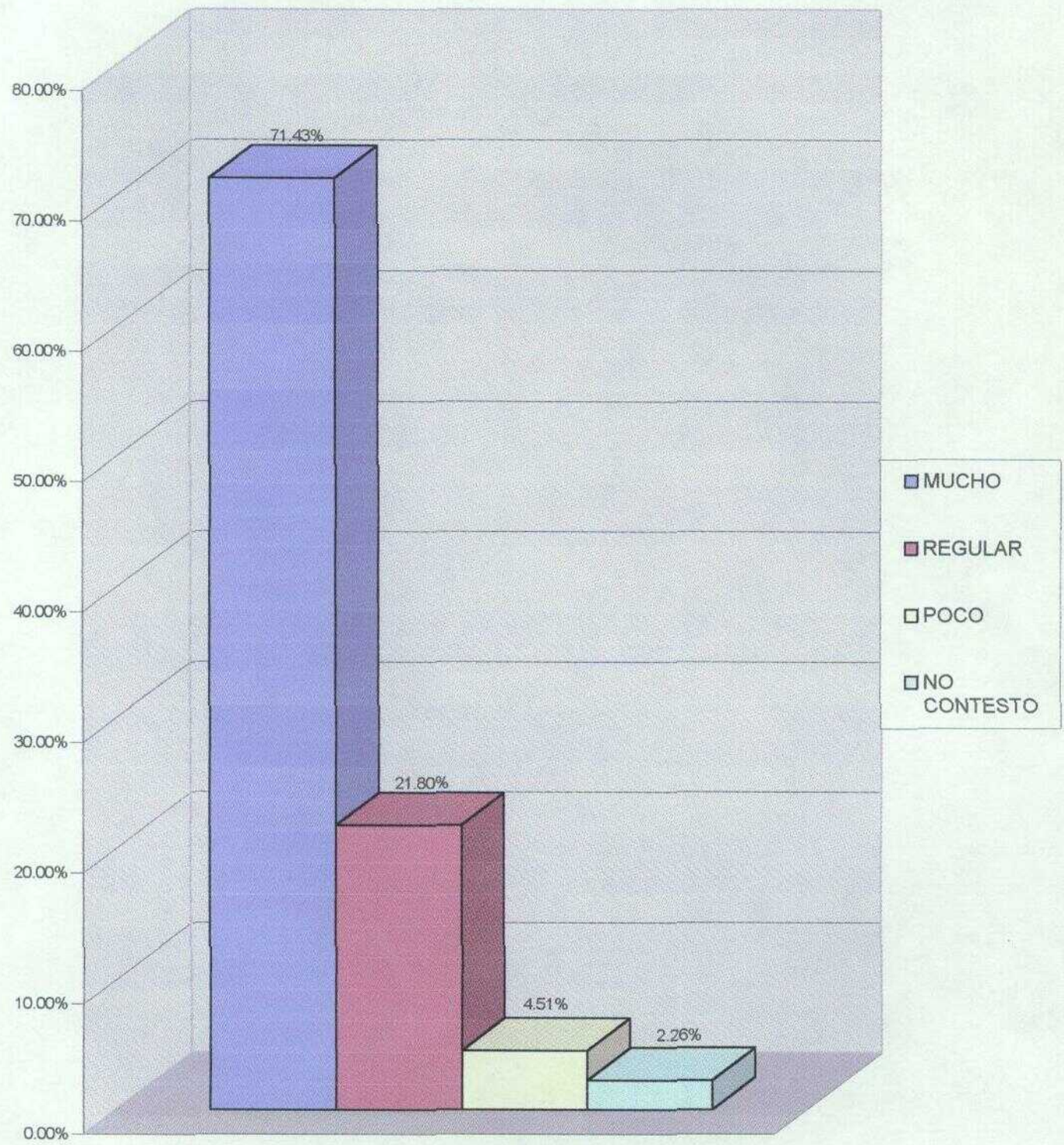
### PREGUNTA NO.6 A EMPLEADOS BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO



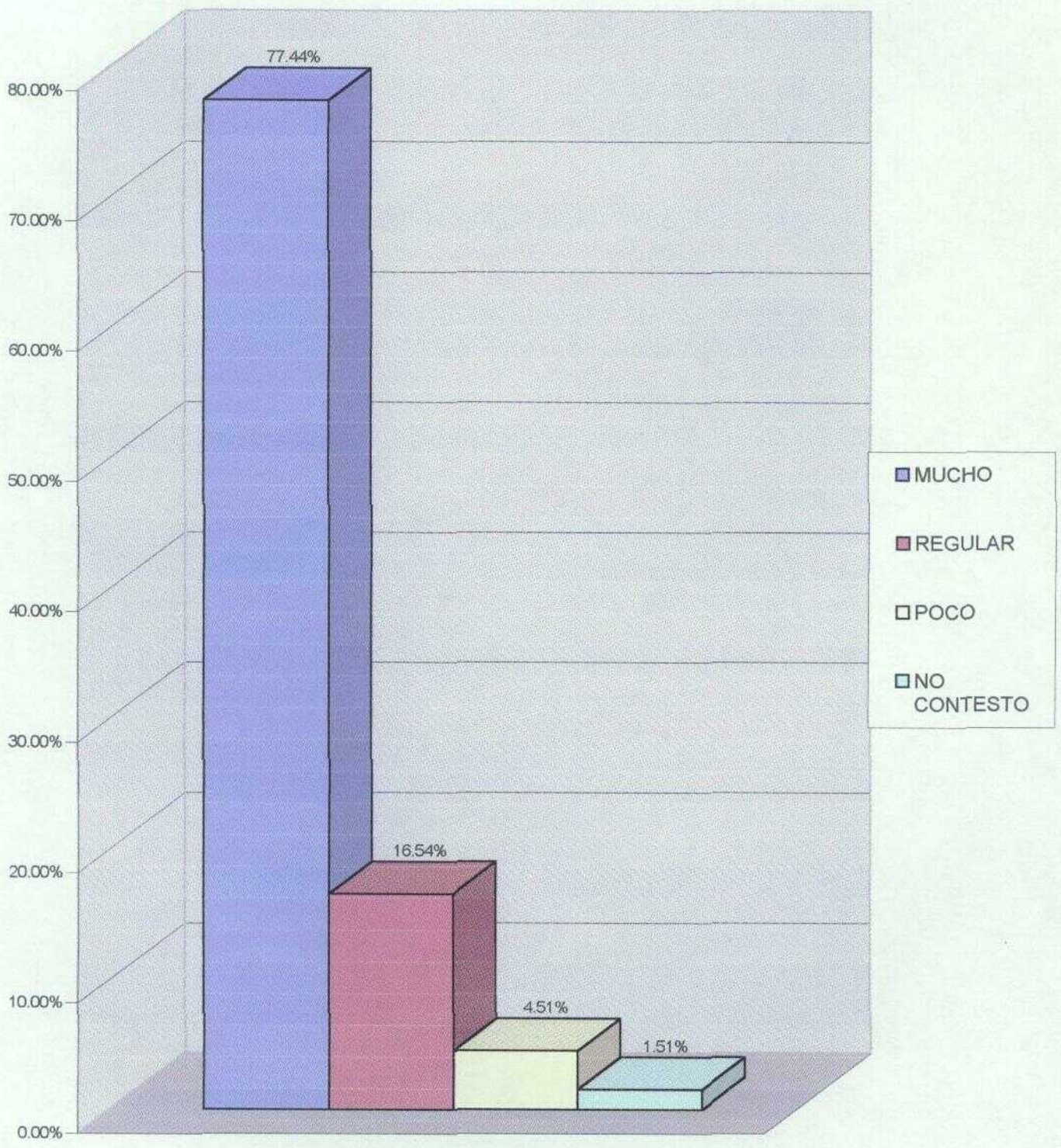
### PREGUNTA NO.7 A EMPLEADOS ASCENSO/PROMOCION EN LA CIA.



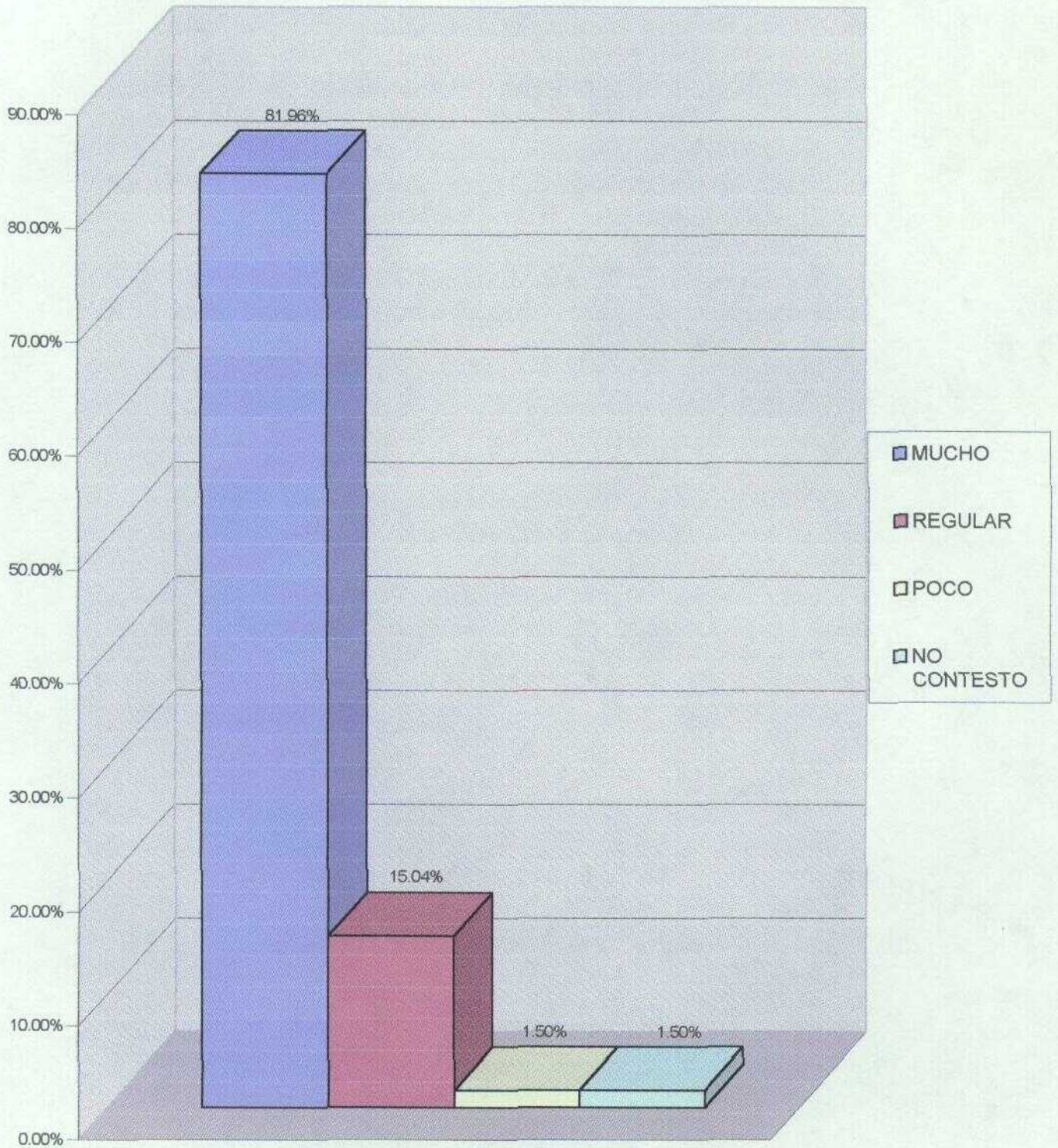
### PREGUNTA NO.8 A EMPLEADOS TRABAJO EN EQUIPO



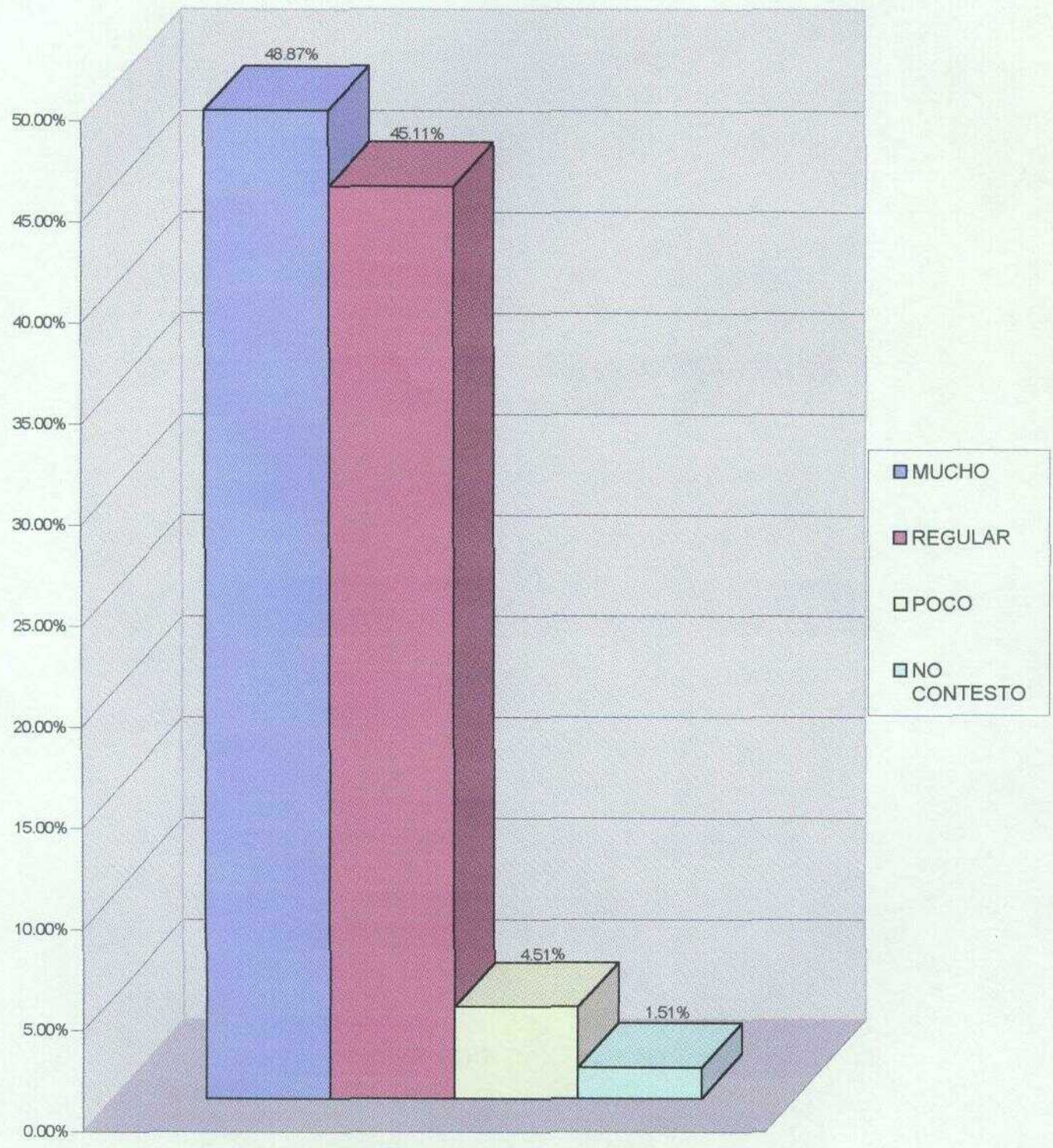
### PREGUNTA NO.9 A EMPLEADOS ENTRENAMIENTO/CAPACITACION



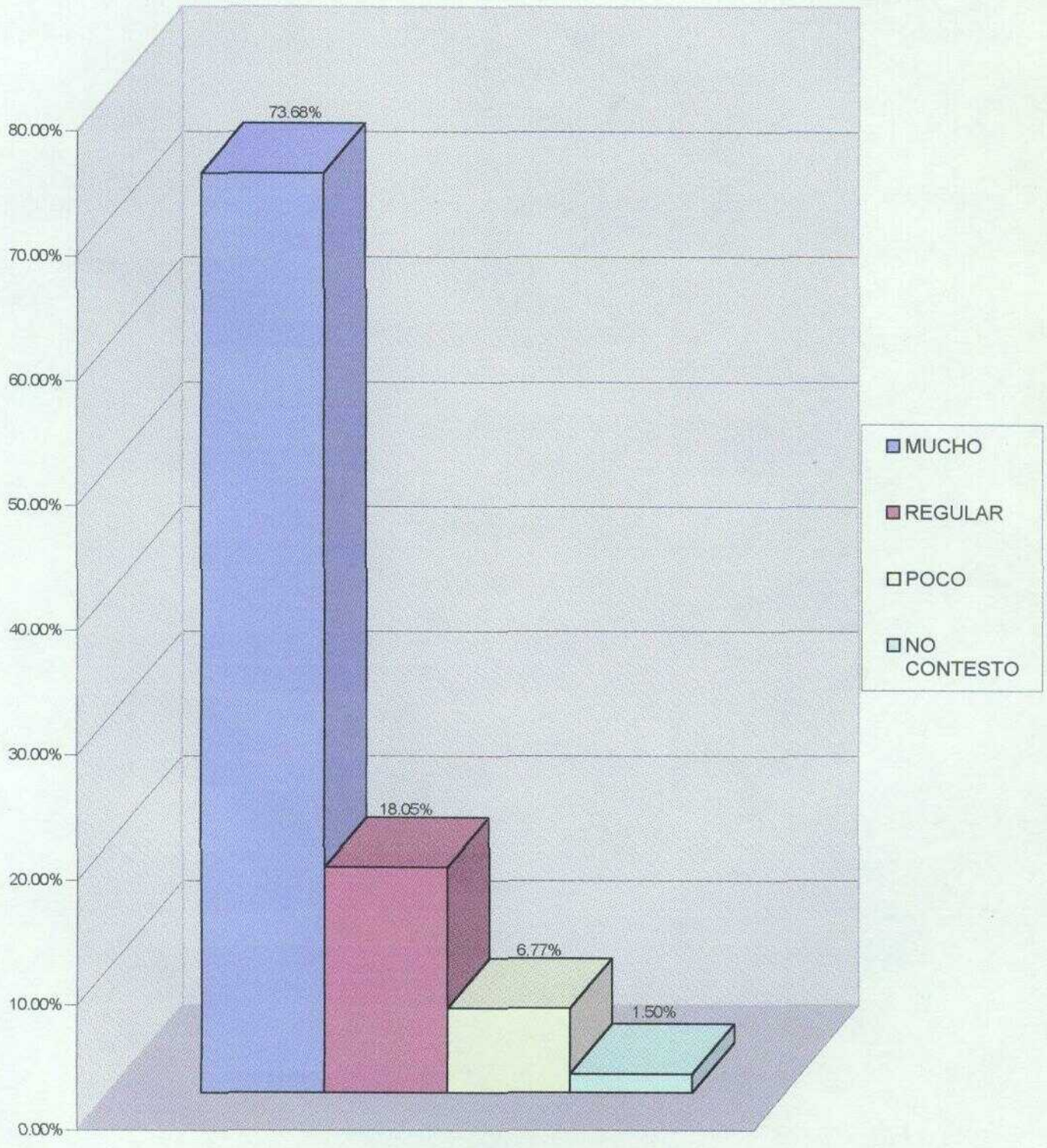
### PREGUNTA NO.10 A EMPLEADOS CLARIDAD DE LO QUE SE ESPERA DE SU TRABAJO



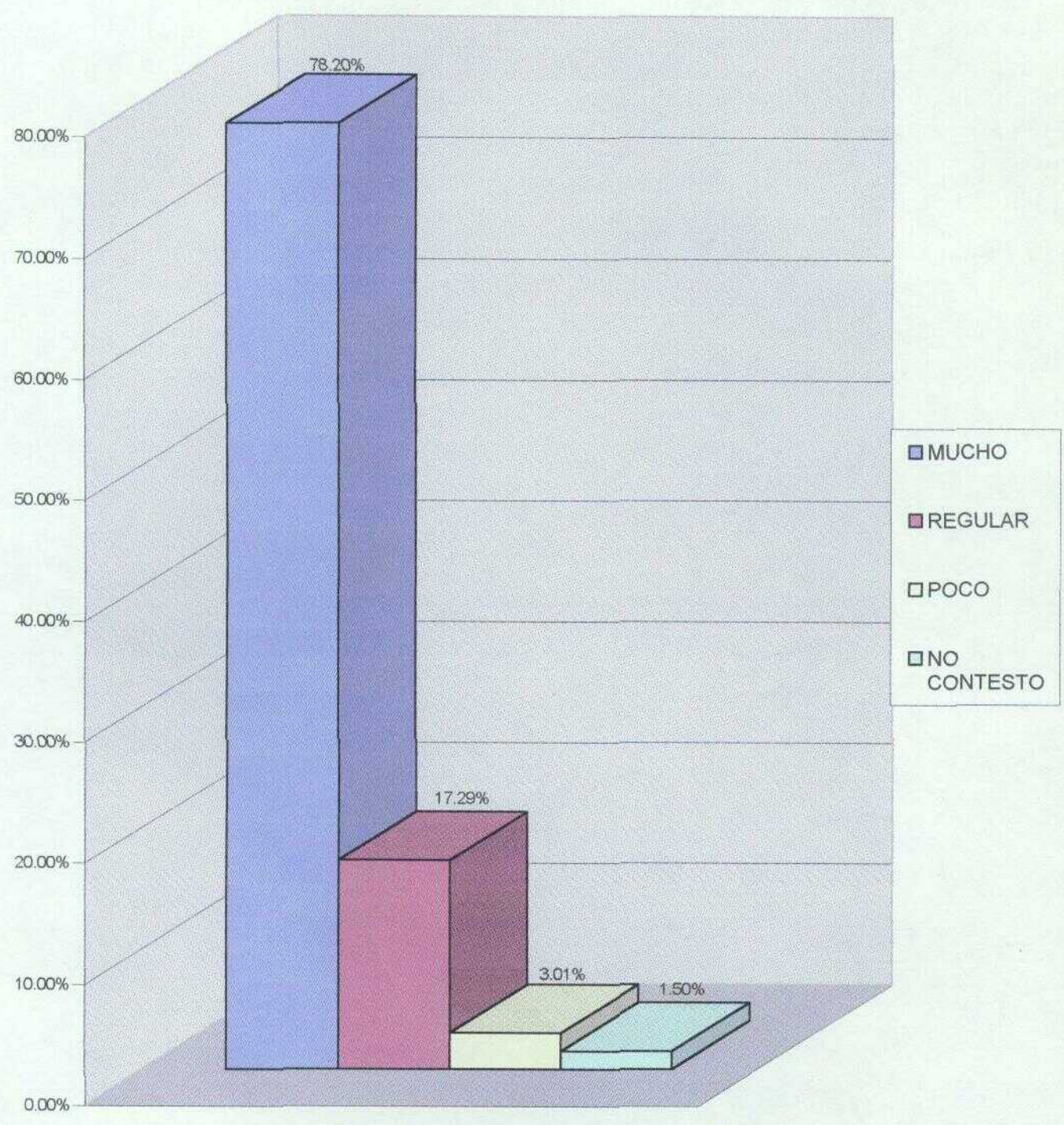
### PREGUNTA NO.11 A EMPLEADOS ADECUADA CARGA DE TRABAJO



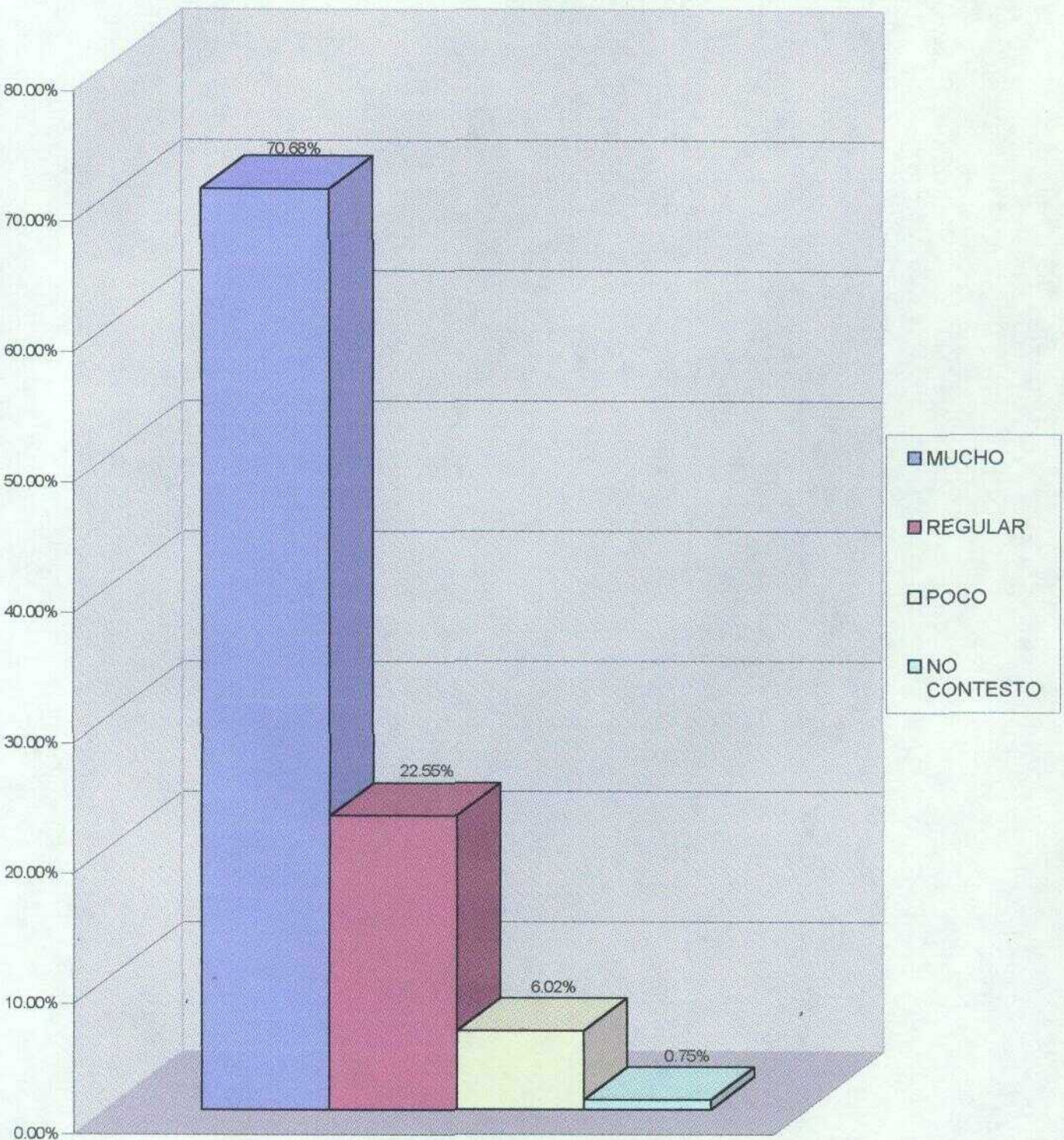
### PREGUNTA NO.12 EMPLEADOS COMUNICACION DE LO QUE PASA EN LA CIA.



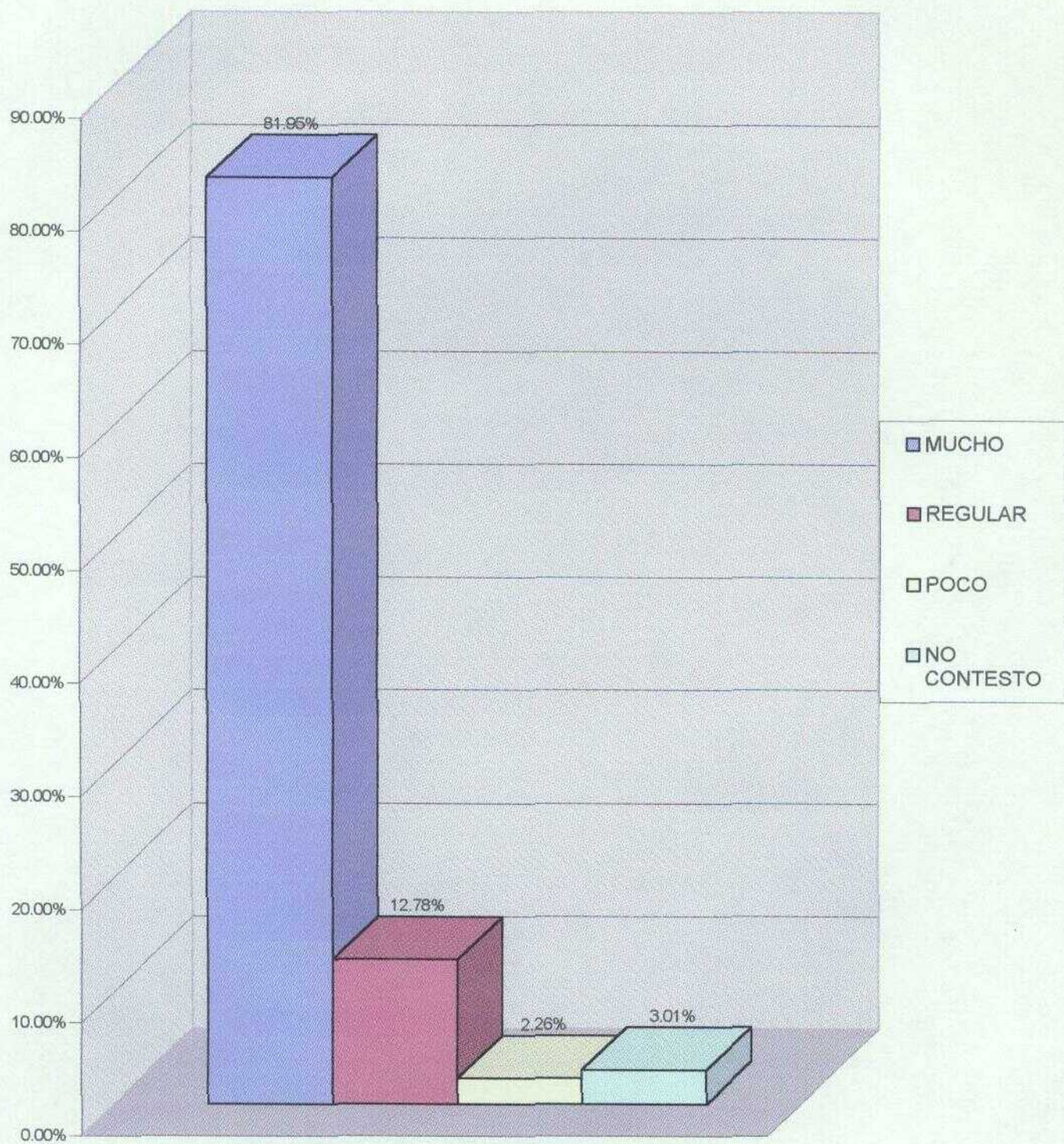
### PREGUNTA NO.13 A EMPLEADOS SEGURIDAD DE CONSERVAR EL EMPLEO



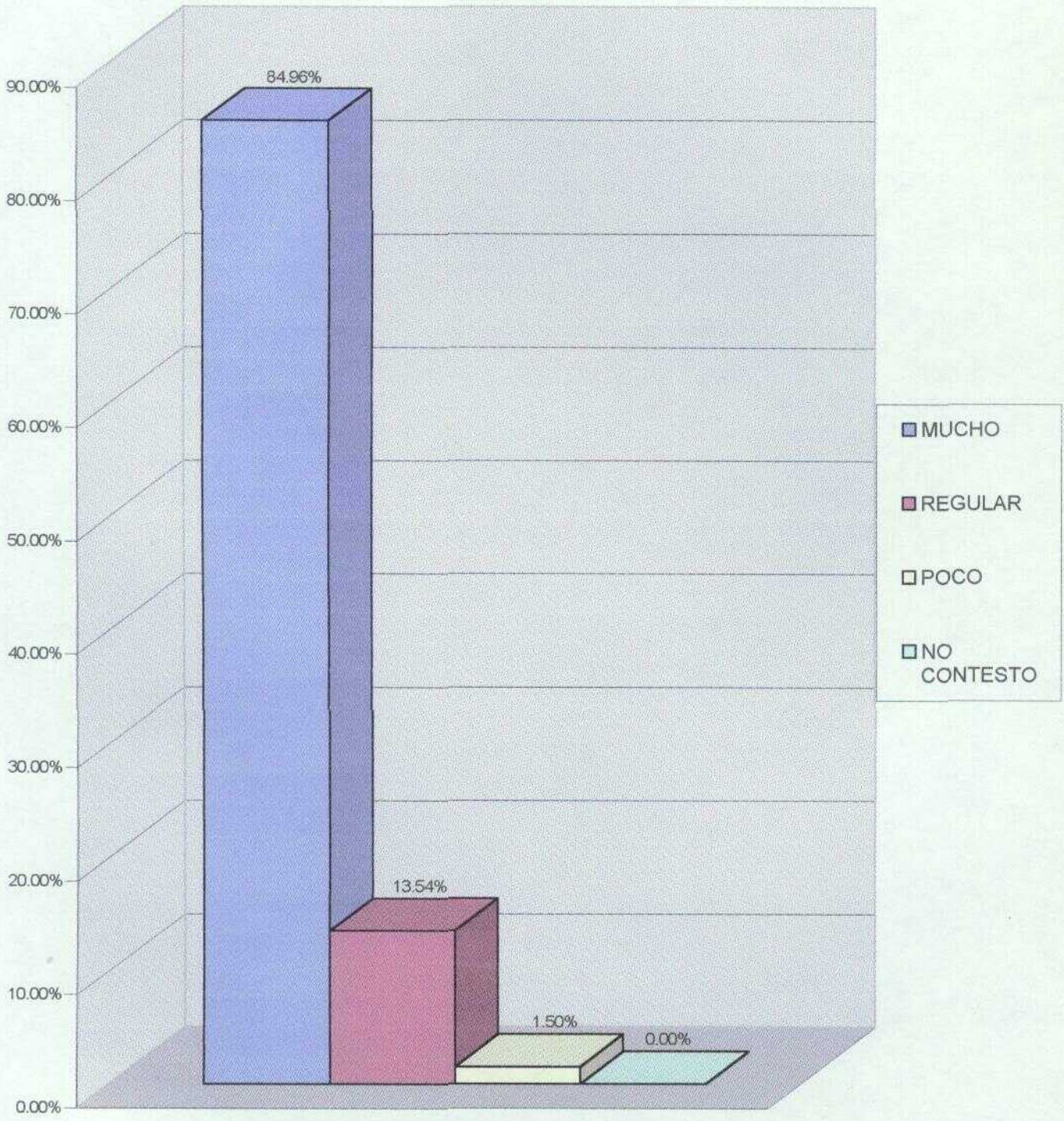
### PREGUNTA NO.14 A EMPLEADOS CONTAR CON INCENTIVOS ADICIONALES AL SUELDO



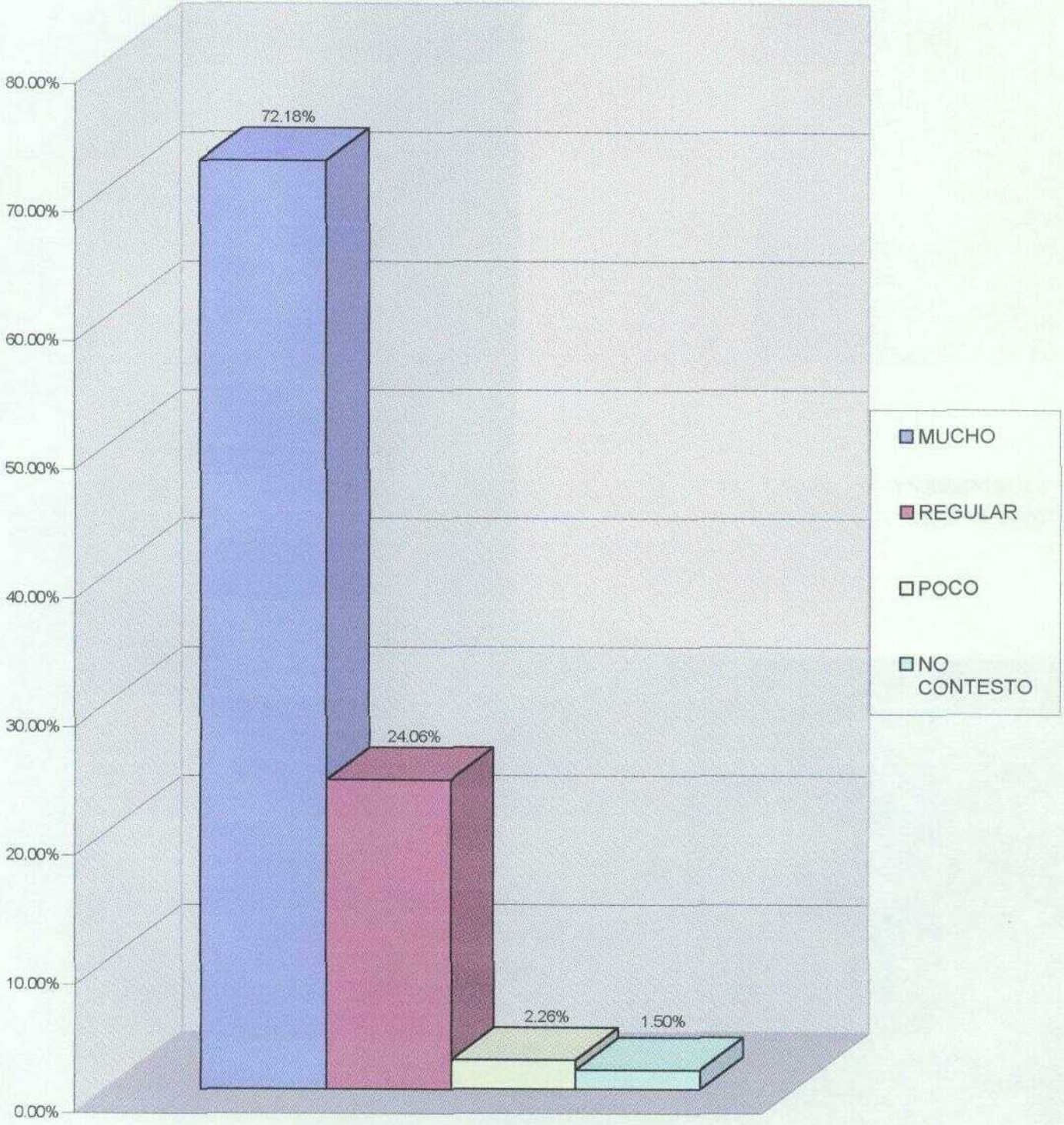
### PREGUNTA NO.15 A EMPLEADOS PARTICIPAR EN DECISIONES



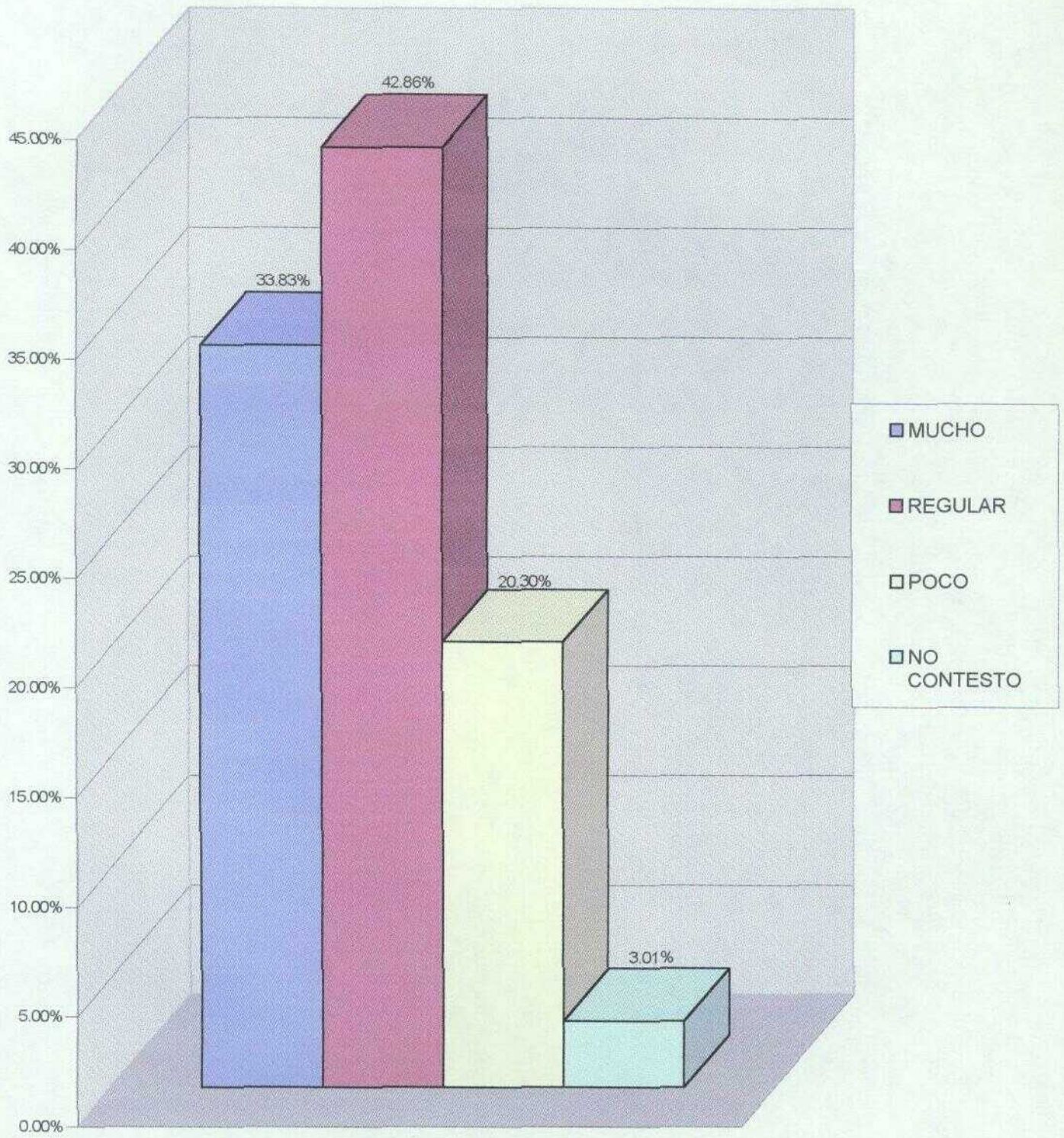
### PREGUNTA NO.16 A EMPLEADOS RESPETO DENTRO DE LA EMPRESA



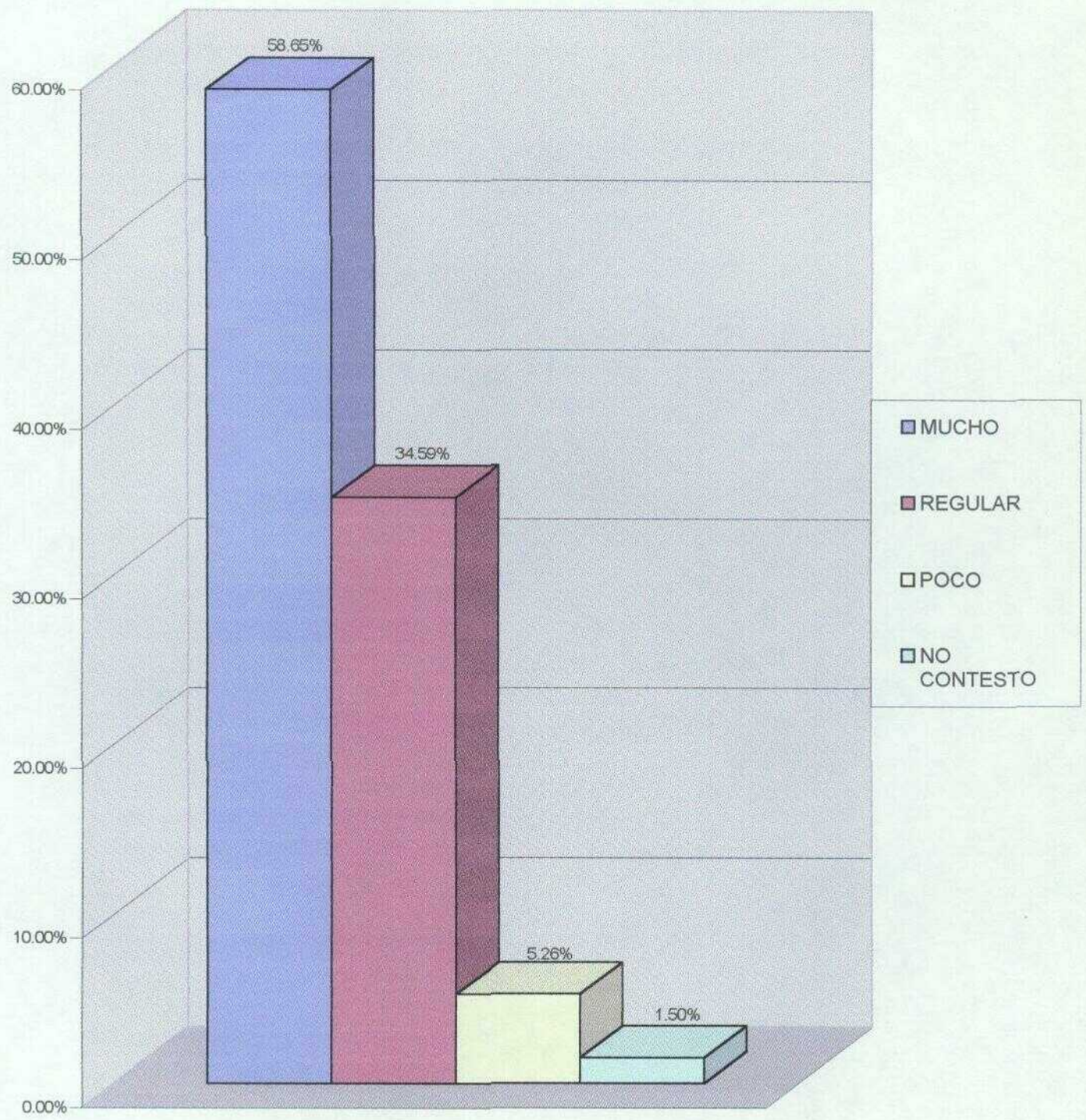
### PREGUNTA NO.17 A EMPLEADOS TENER PRESTACIONES



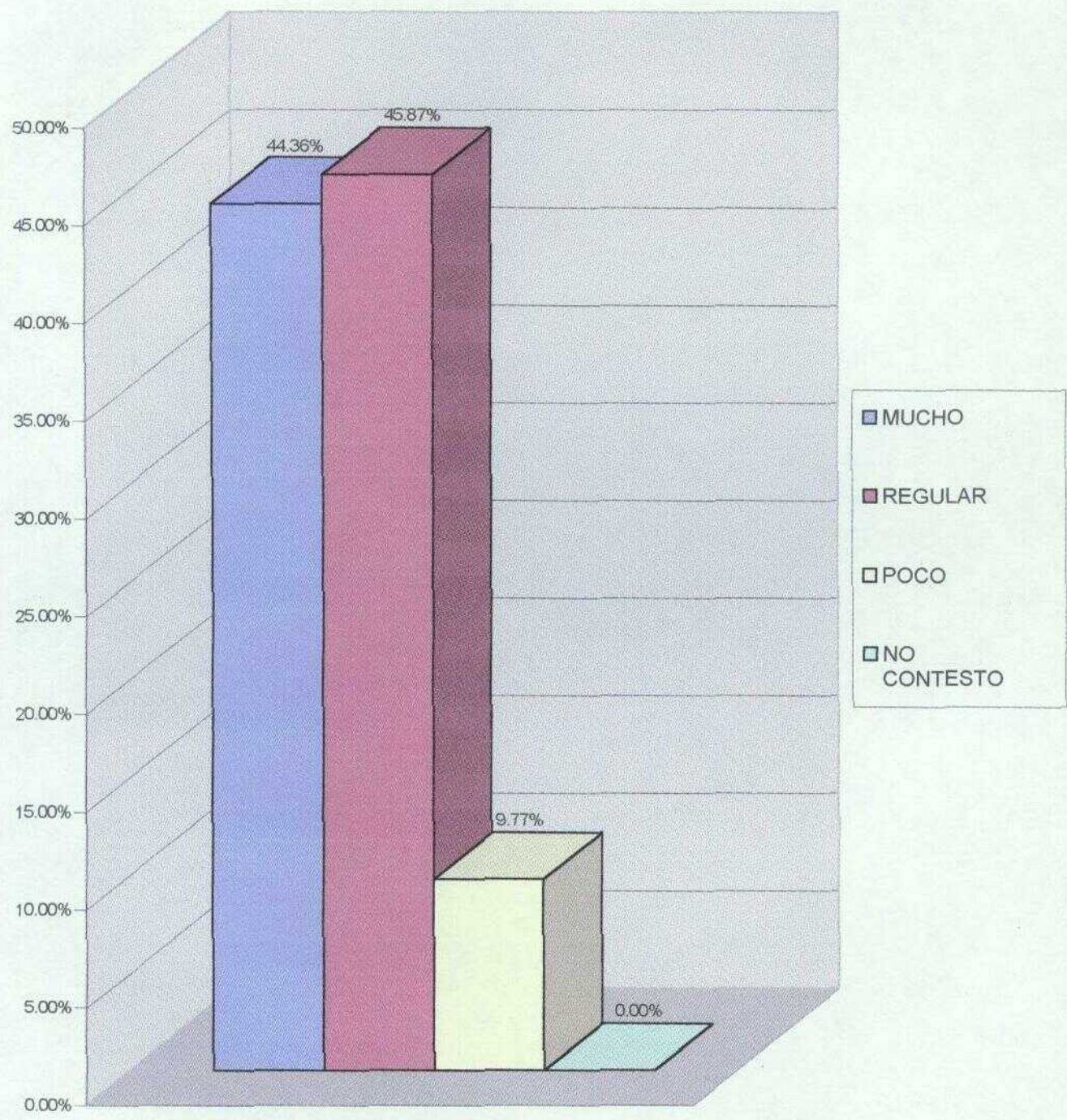
### PREGUNTA NO.18 A EMPLEADOS NO REALIZAR TRABAJO EXTRA EN CASA



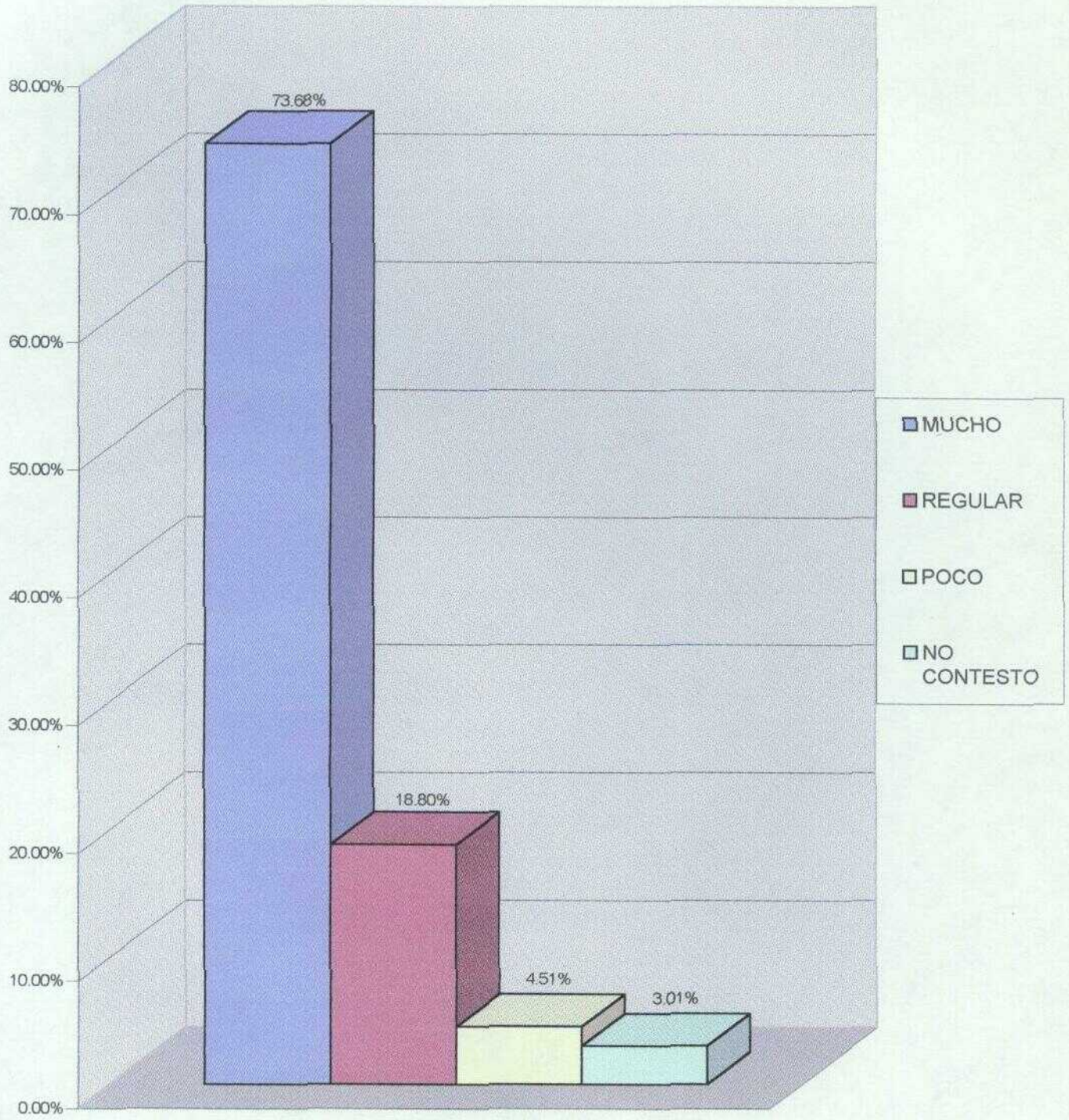
### PREGUNTA NO.19 A EMPLEADOS PODER PASAR TIEMPO CON LA FAMILIA



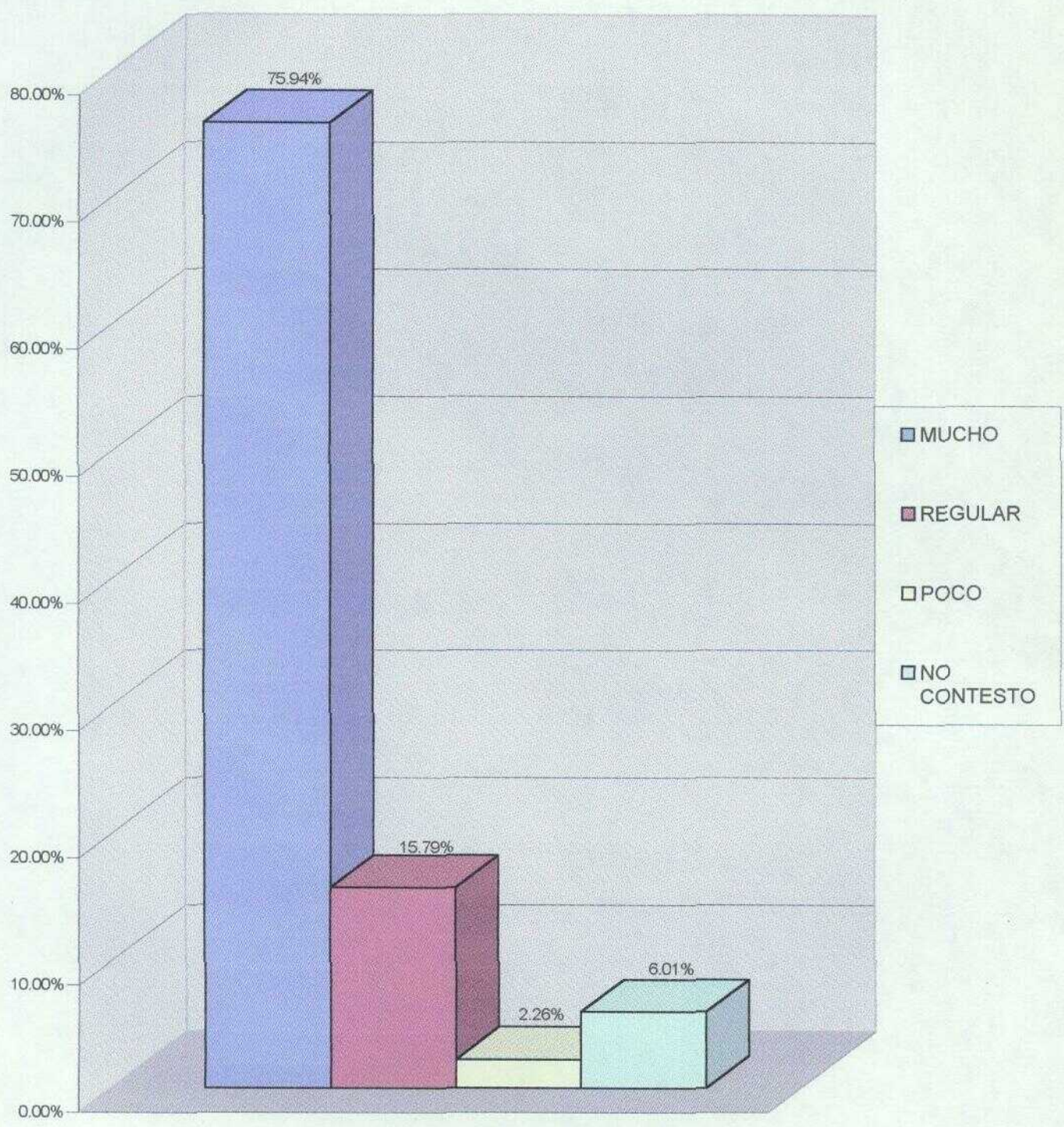
### PREGUNTA NO.20 A EMPLEADOS CONVIVIR CON COMPAÑEROS DE TRABAJO



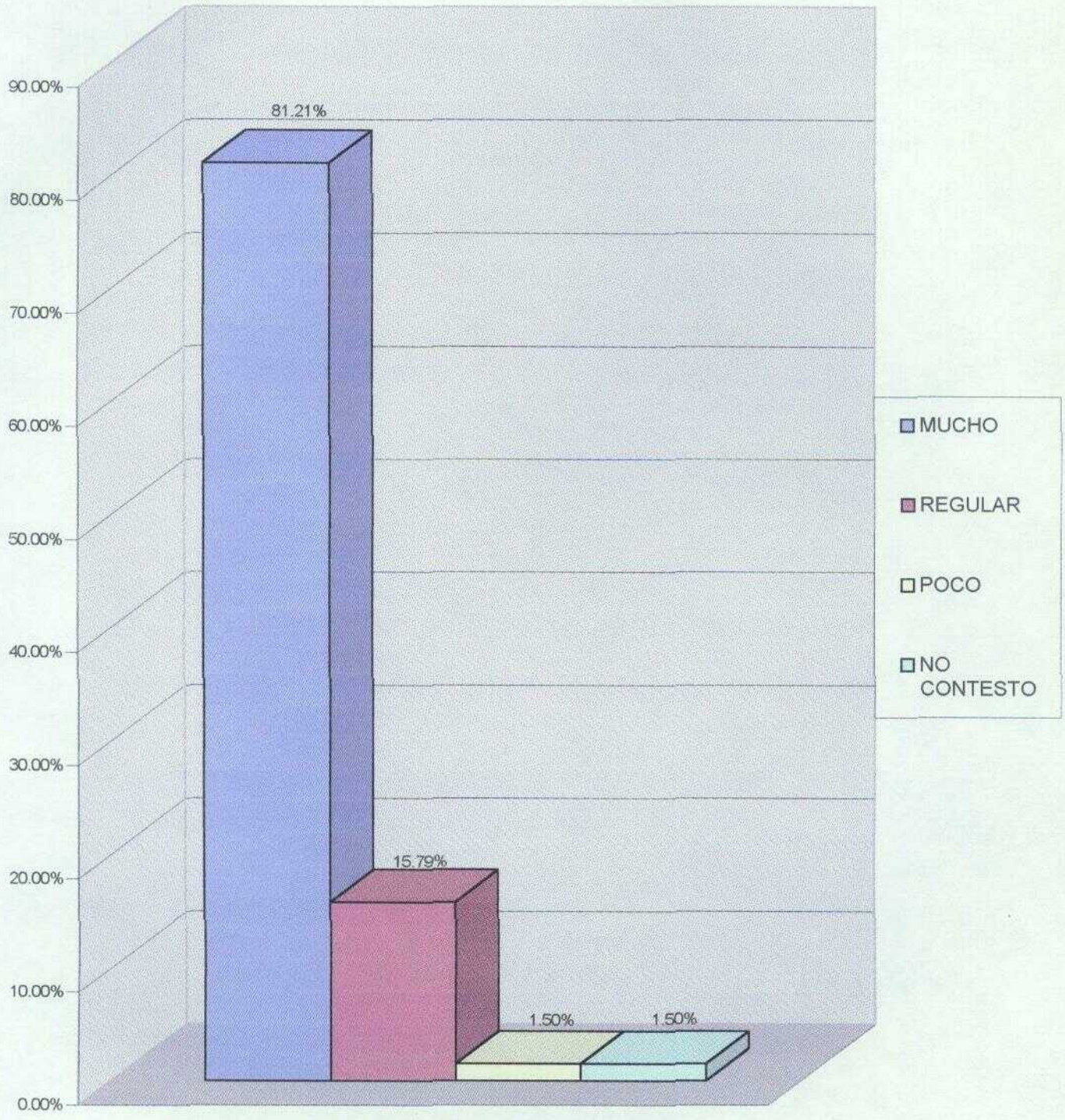
### PREGUNTA NO.21 A EMPLEADOS TRATO IGUALITARIO PARA TODOS LOS TRABAJADORES



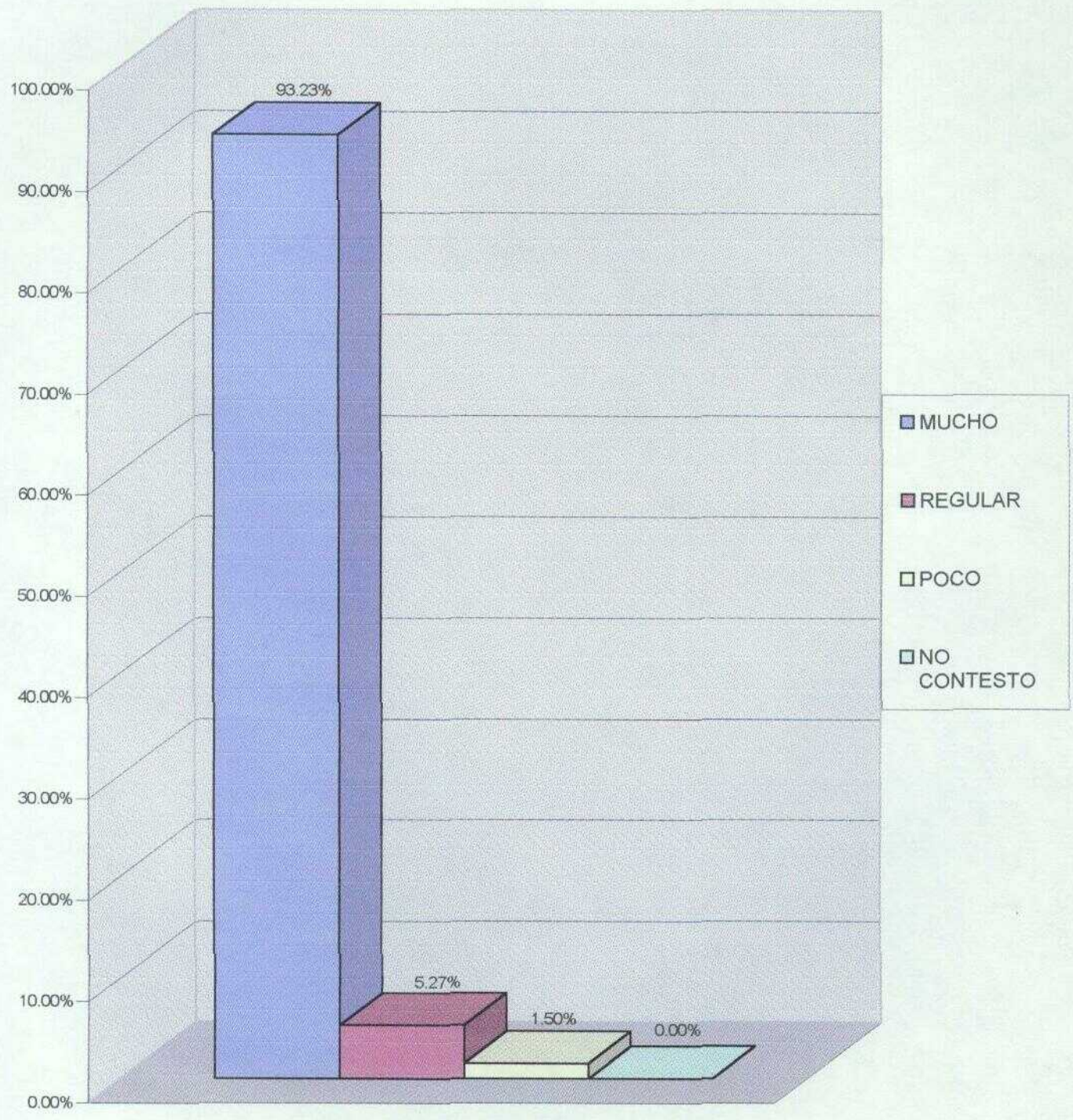
### PREGUNTA NO.22 A EMPLEADOS PODER EXPRESAR SUS OPINIONES



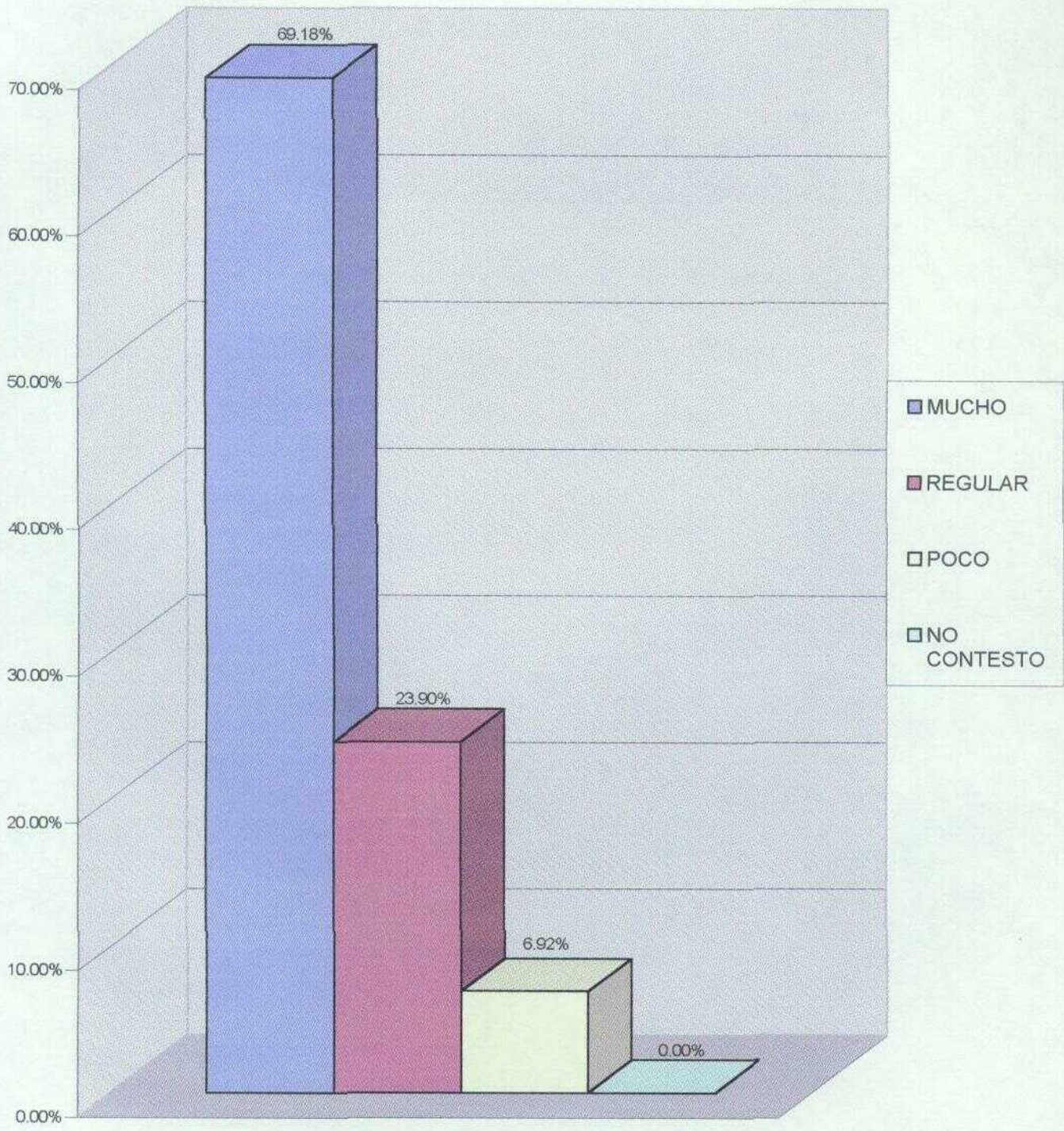
### PREGUNTA NO.23 A EMPLEADOS RESPECTO DE SUS DERECHOS COMO TRABAJADOR



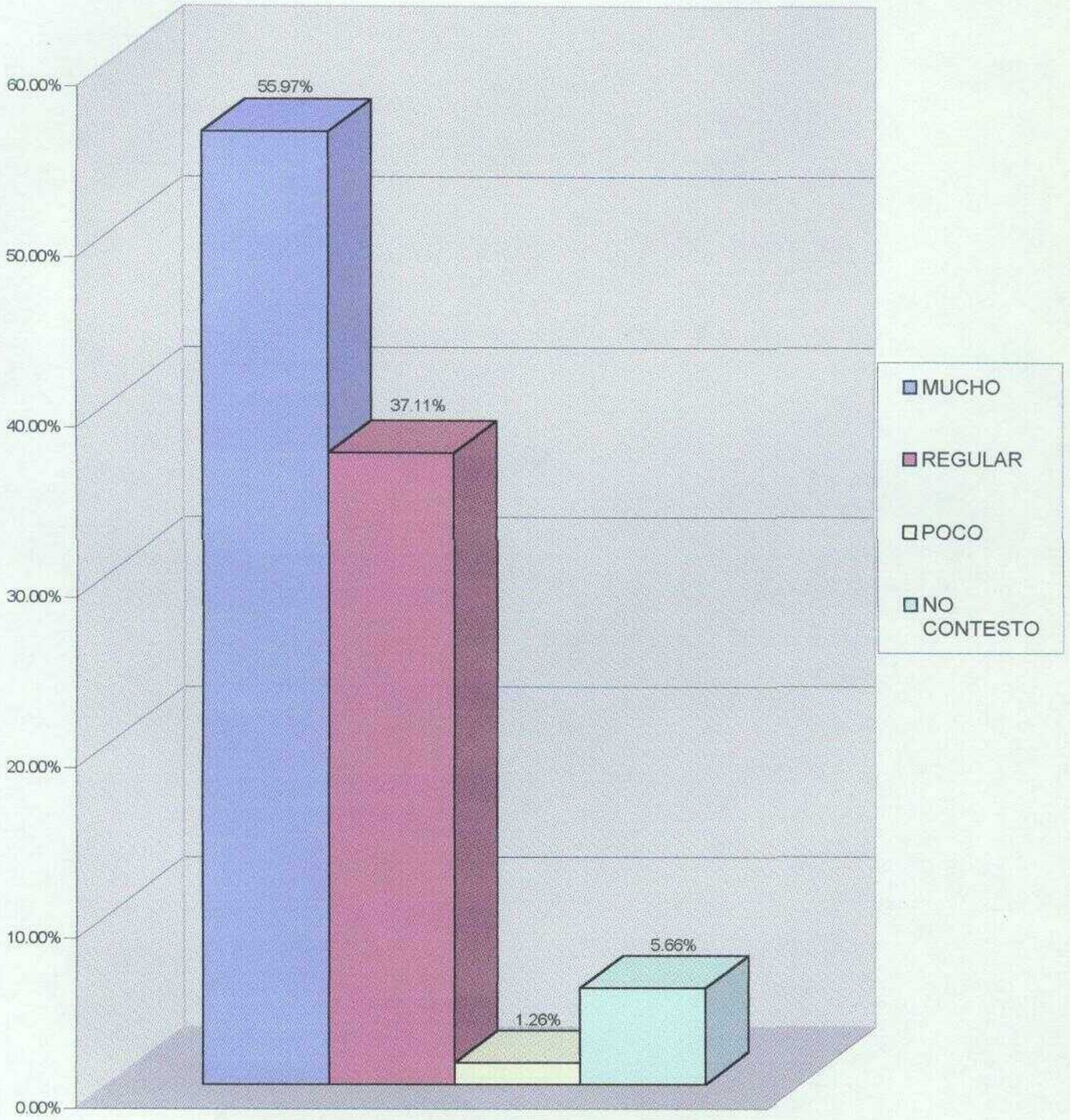
### PREGUNTA NO.24 A EMPLEADOS QUE SU JEFE DEMUESTRE CONFIANZA EN SU TRABAJO



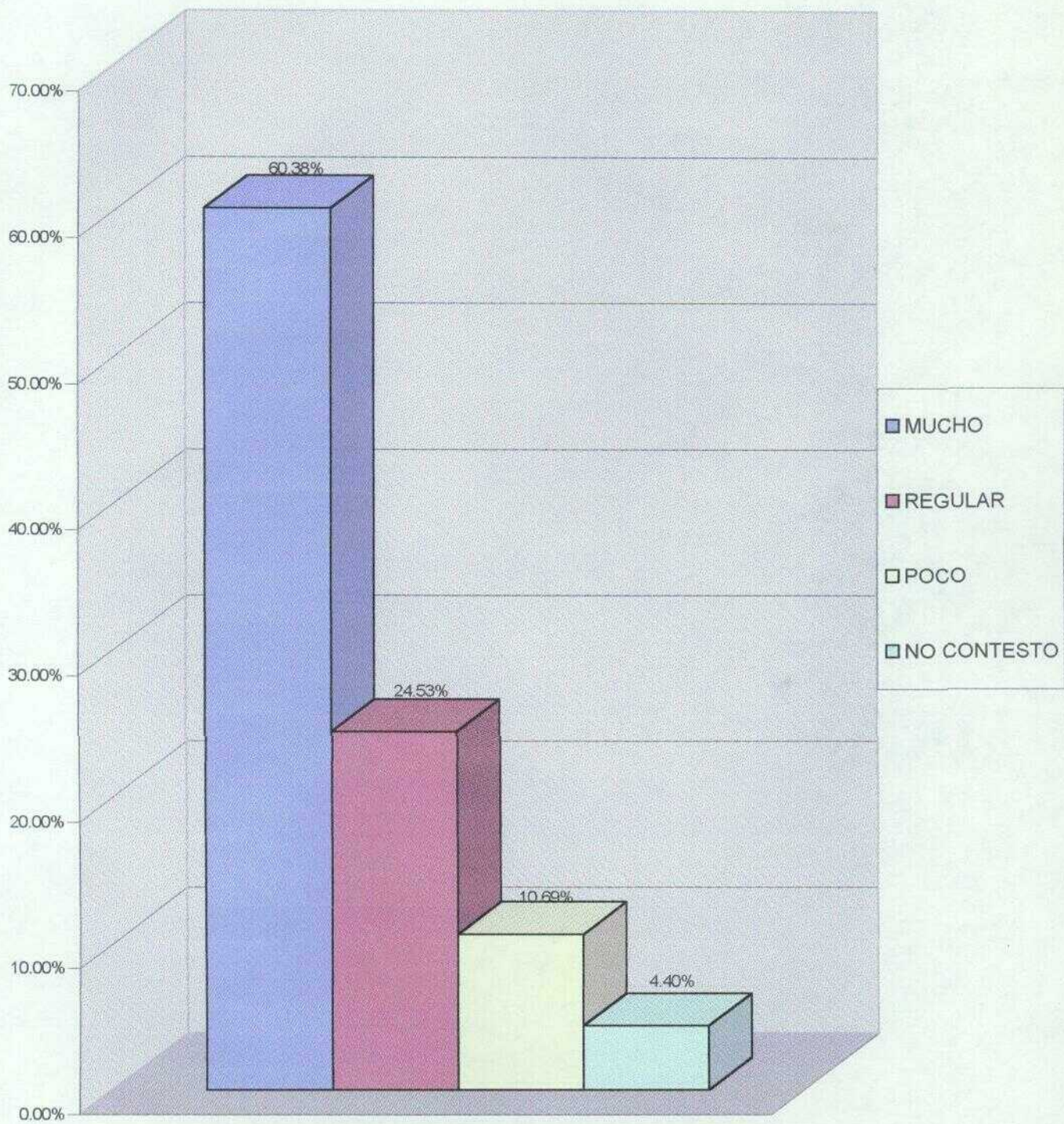
### PREGUNTA NO.1 A OPERARIOS RESPECTO DEL HORARIO DE TRABAJO



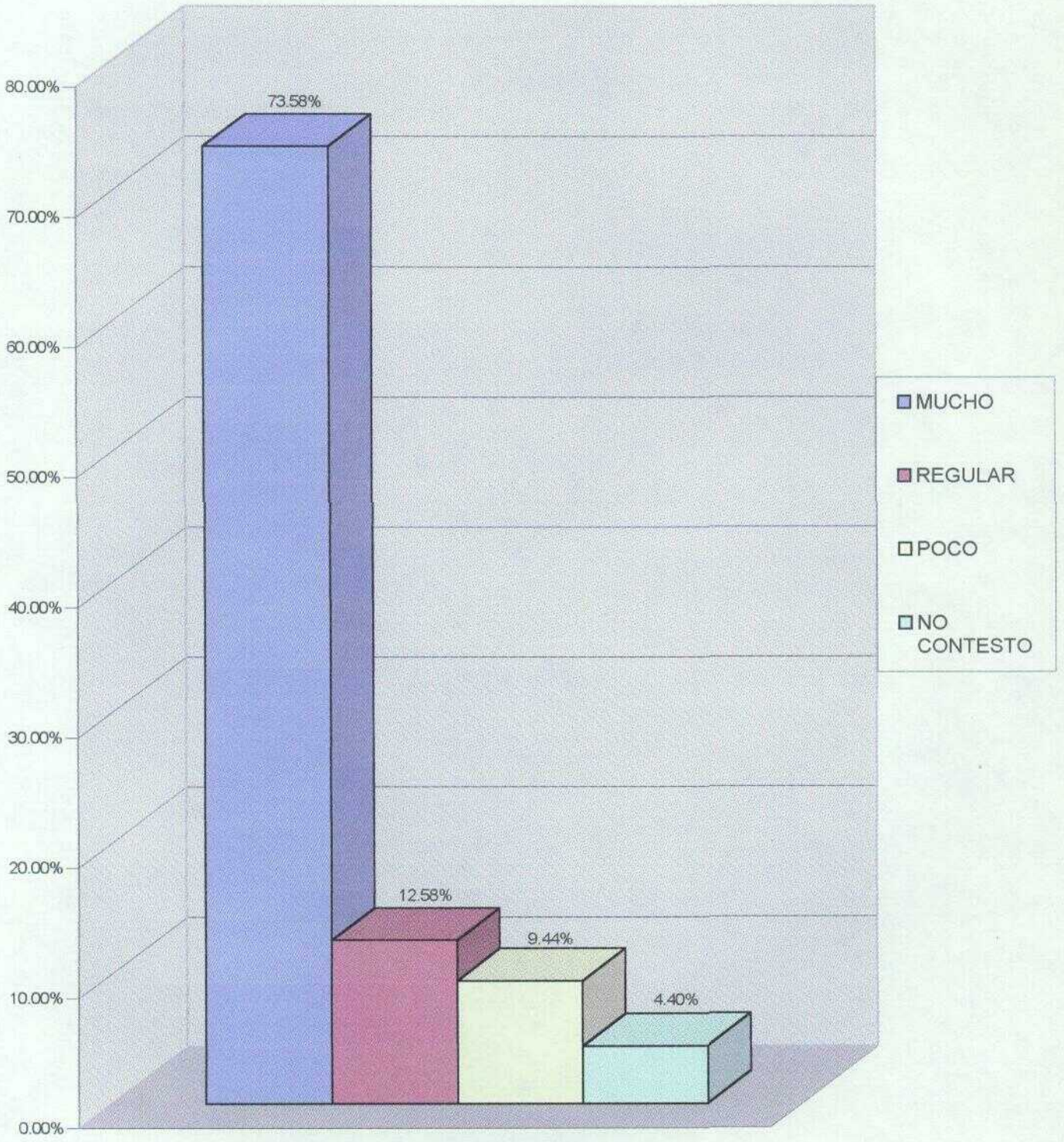
### PREGUNTA NO.2 A OPERARIOS TRABAJO INTERESANTE Y AGRADABLE



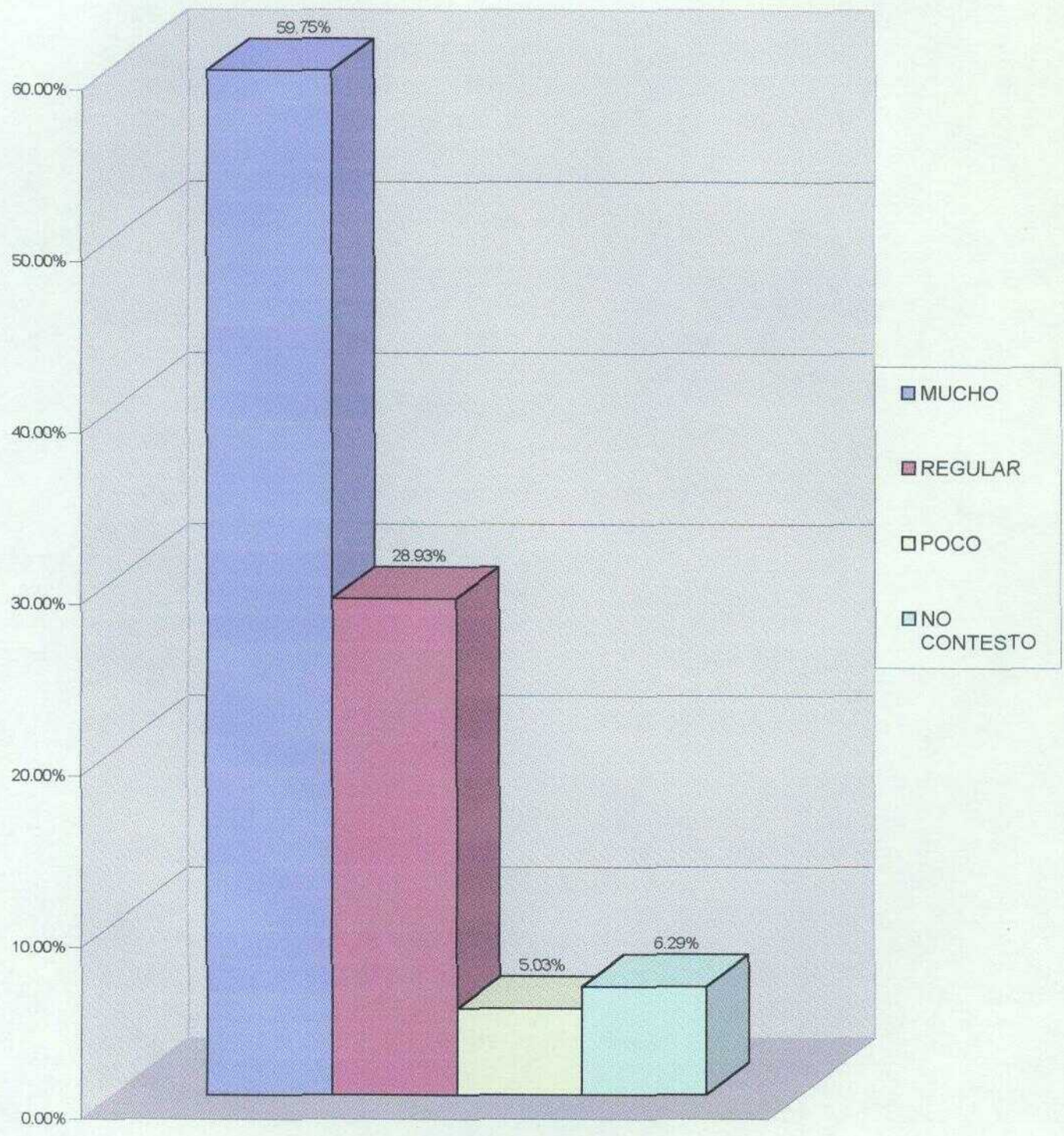
### PREGUNTA NO.3 A OPERARIOS UN BUEN SALARIO



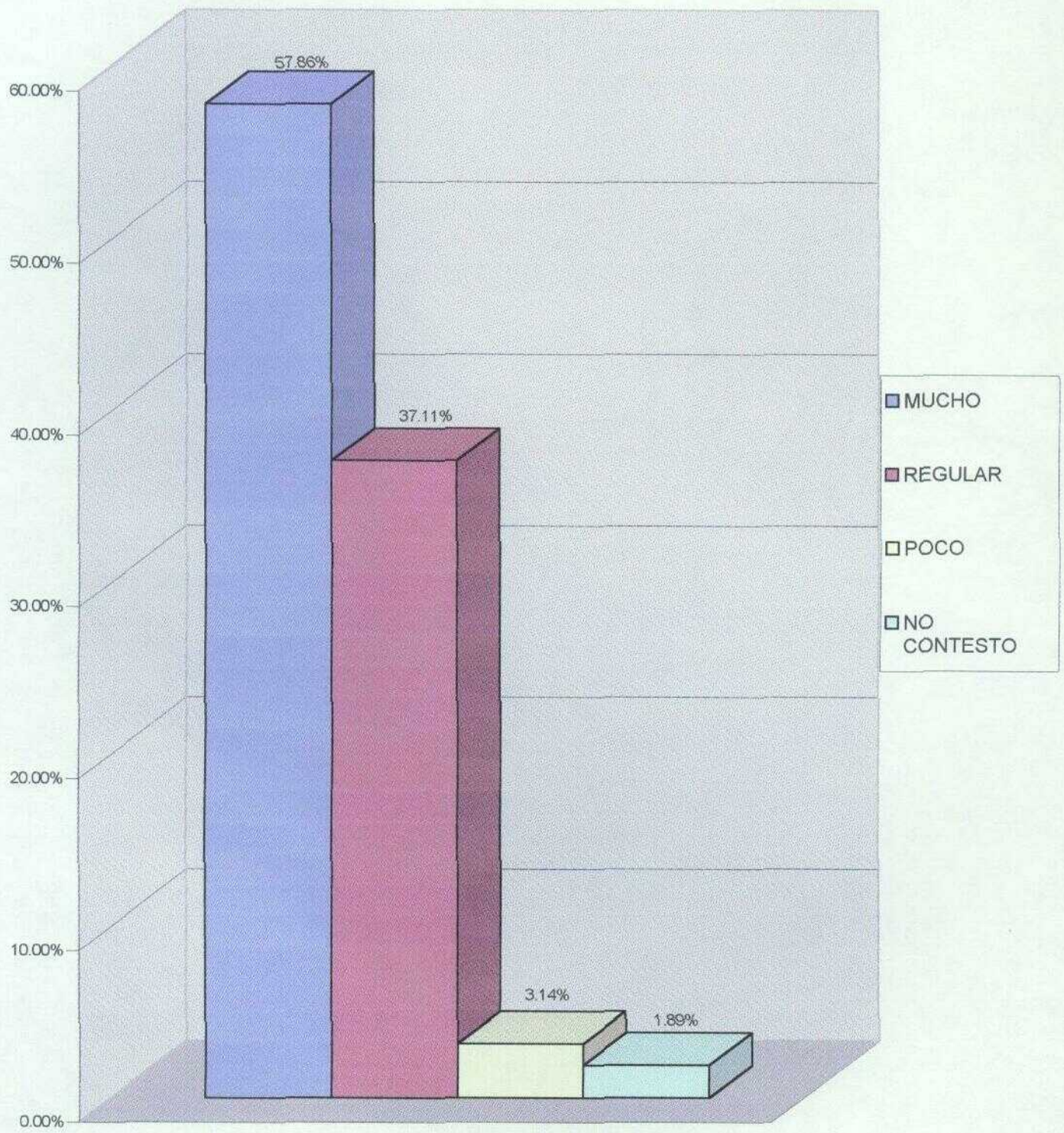
### PREGUNTA NO.4 A OPERARIOS RECONOCIMIENTO DE SU ESFUERZO



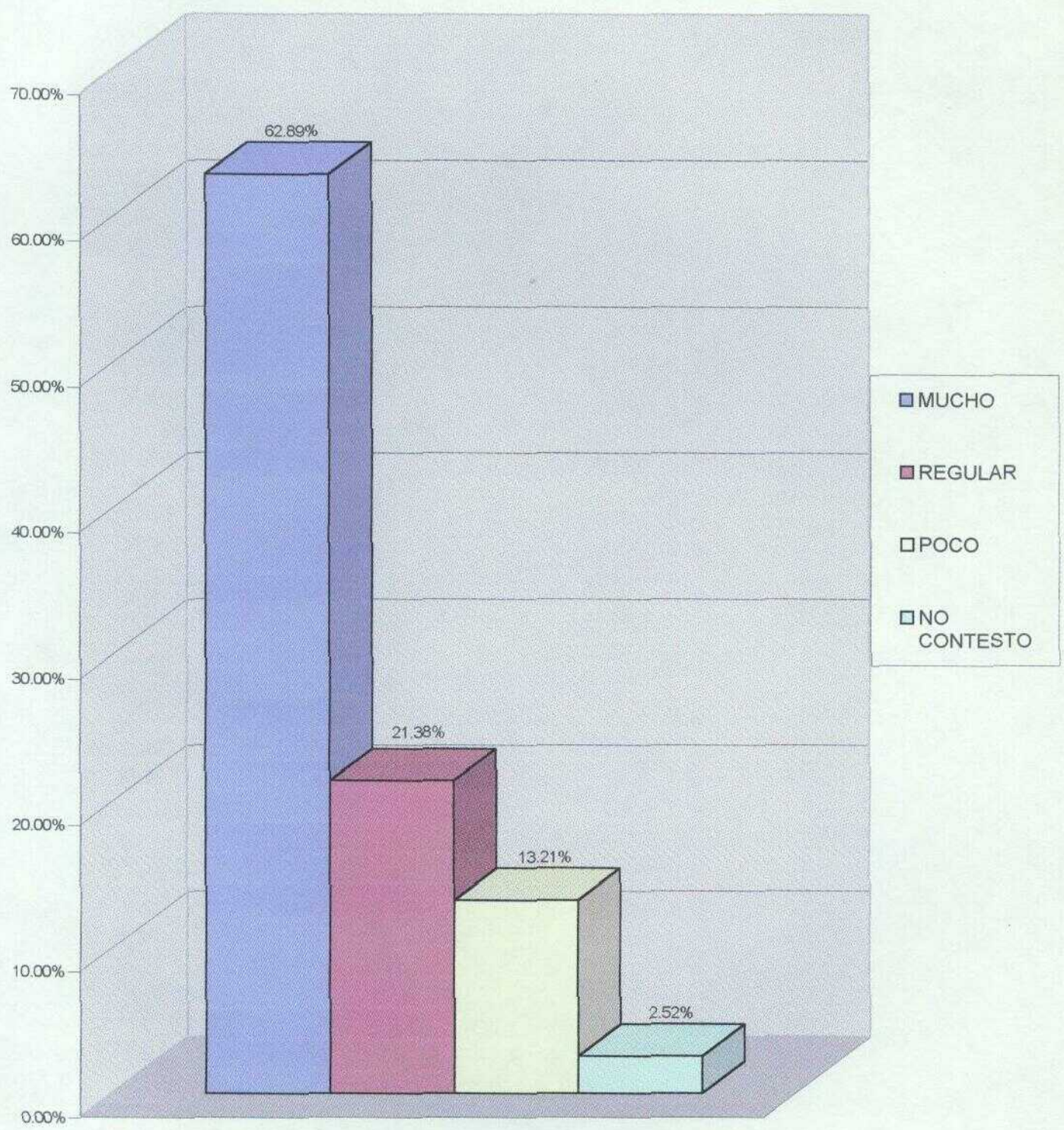
### PREGUNTA NO.5 A OPERARIOS SENTIMIENTO DE PERTENENCIA



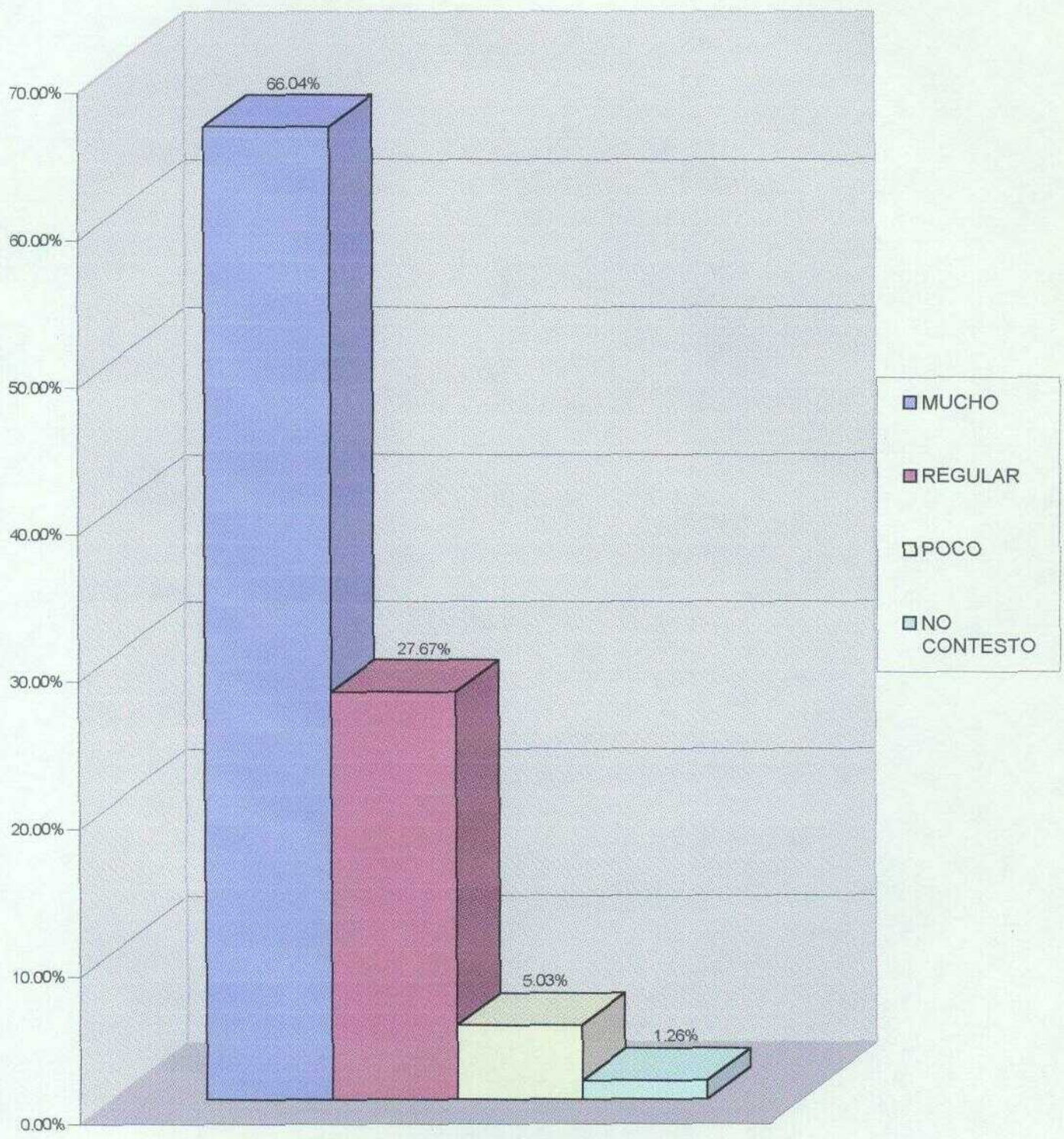
### PREGUNTA NO.6 A OPERARIOS BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO



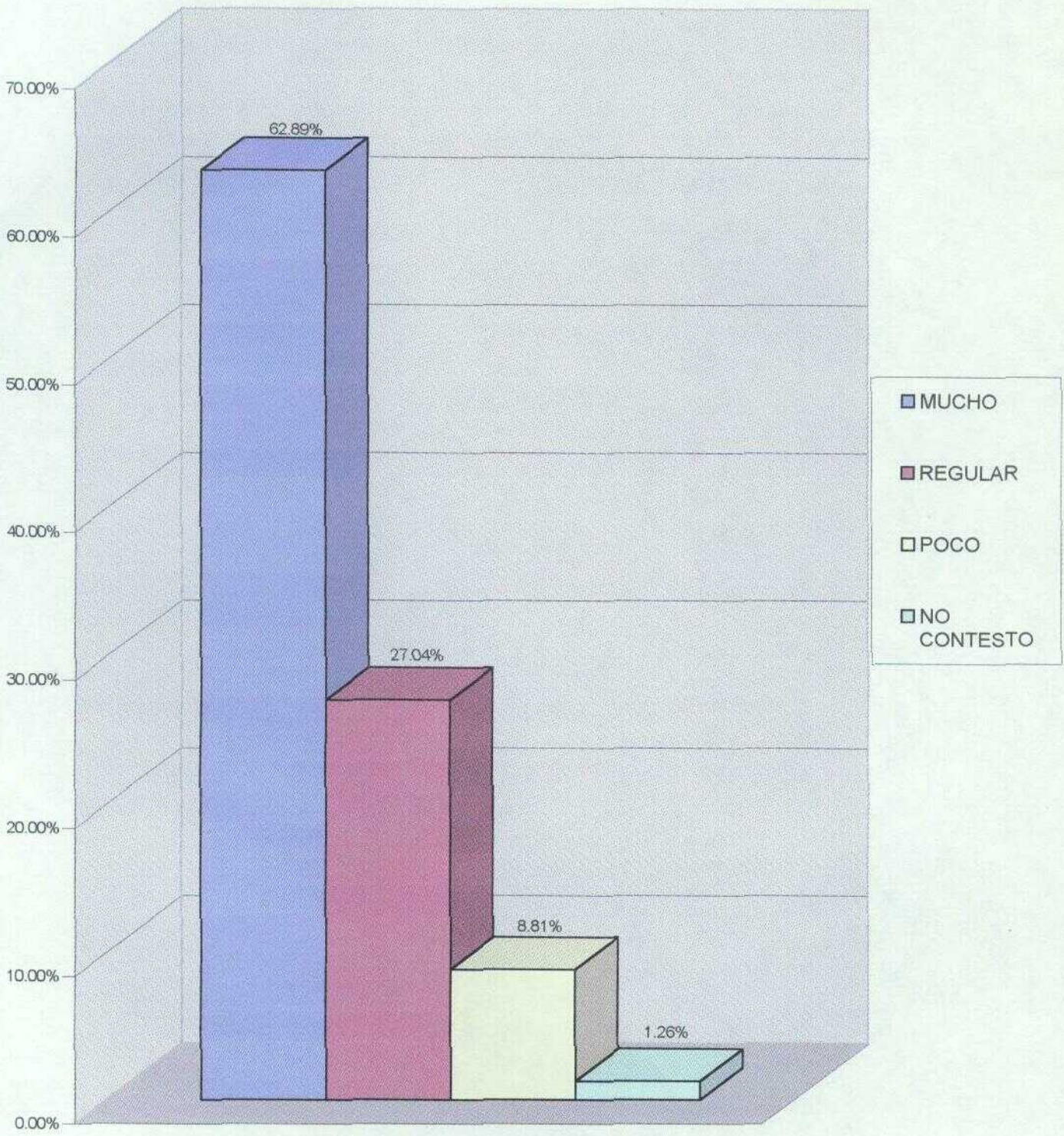
### PREGUNTA NO.7 A OPERARIOS ASCENSO/PROMOCION EN LA CIA.



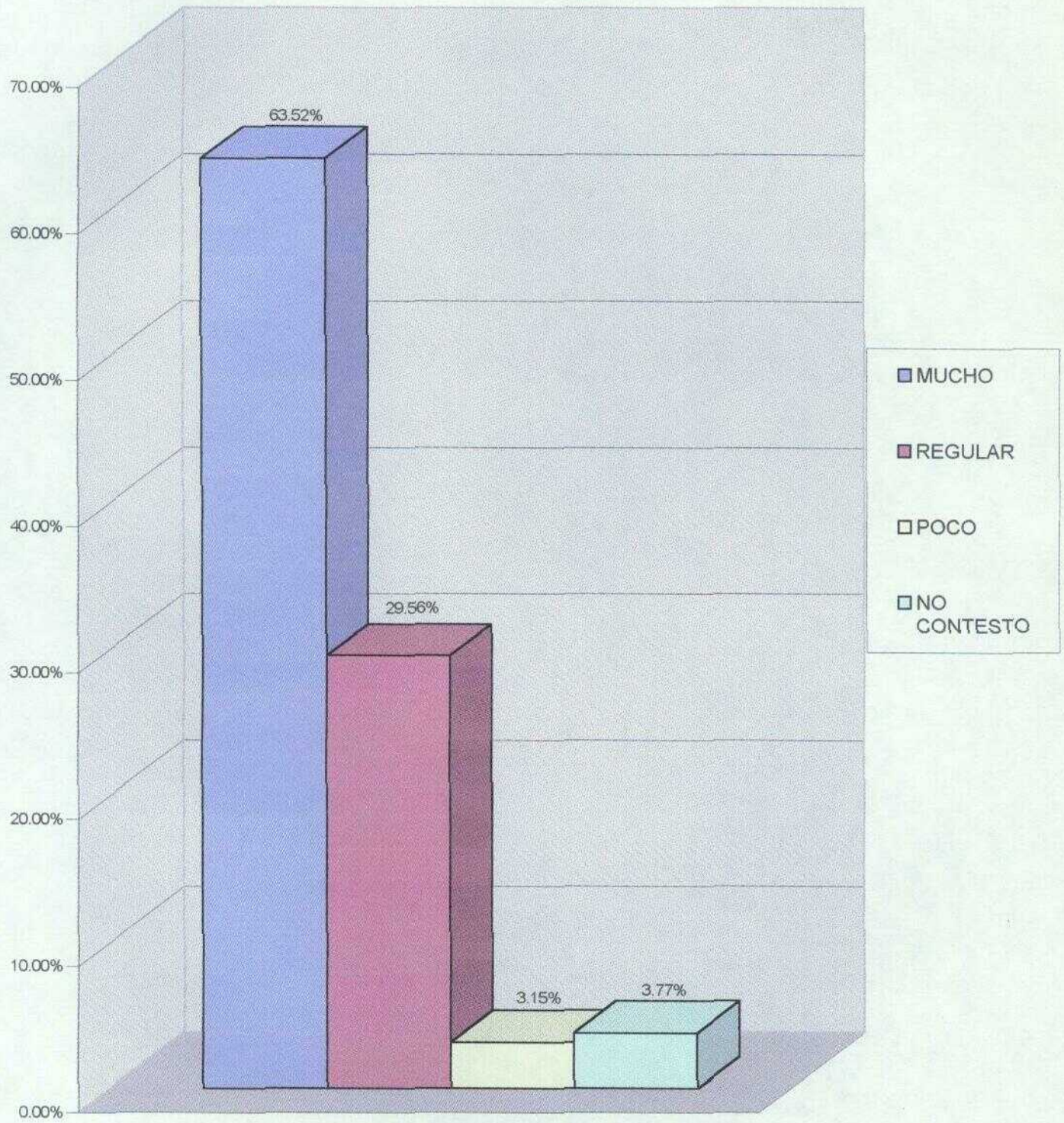
### PREGUNTA NO.8 A OPERARIOS TRABAJO EN EQUIPO



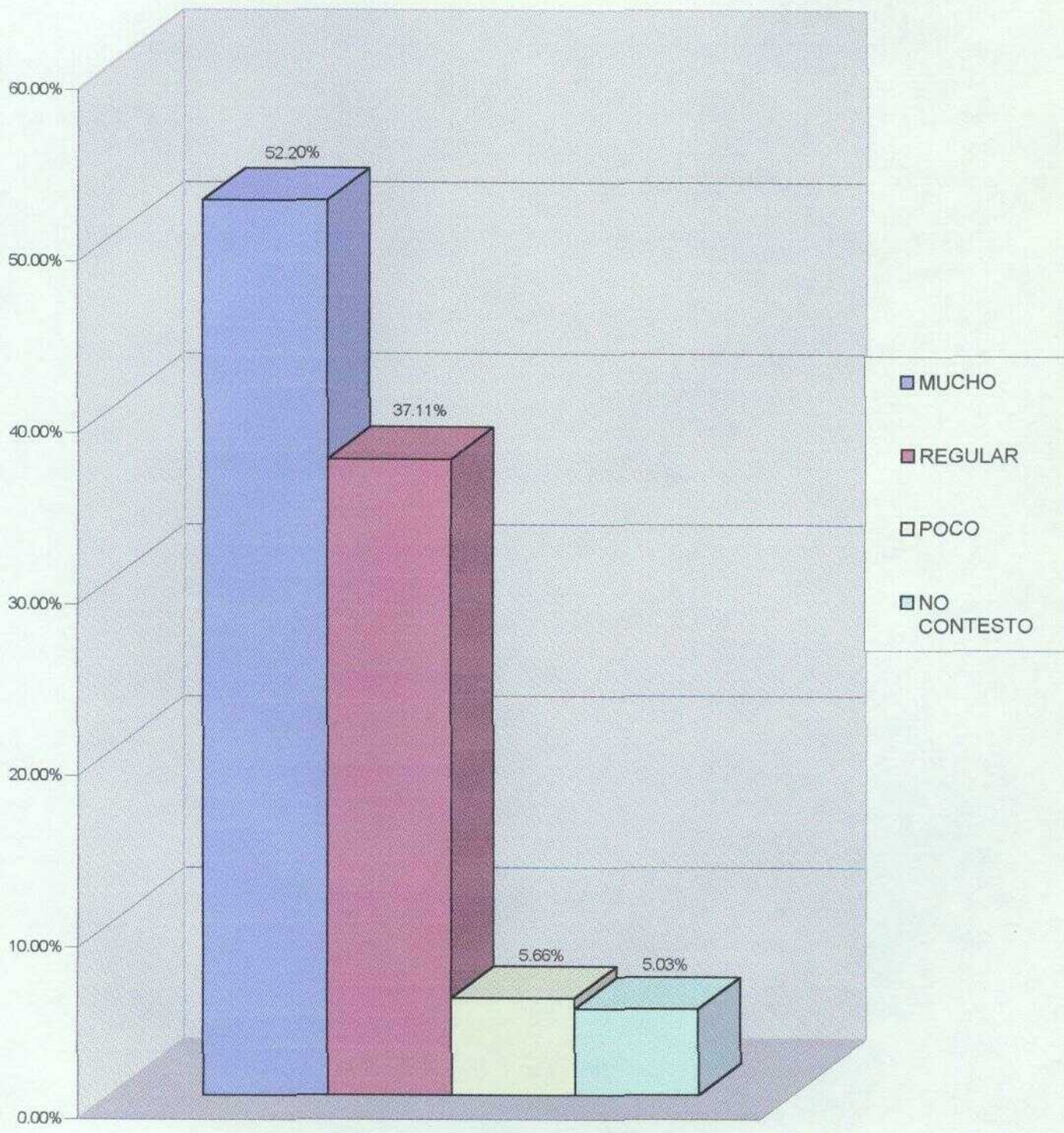
### PREGUNTA NO.9 A OPERARIOS ENTRENAMIENTO/CAPACITACION



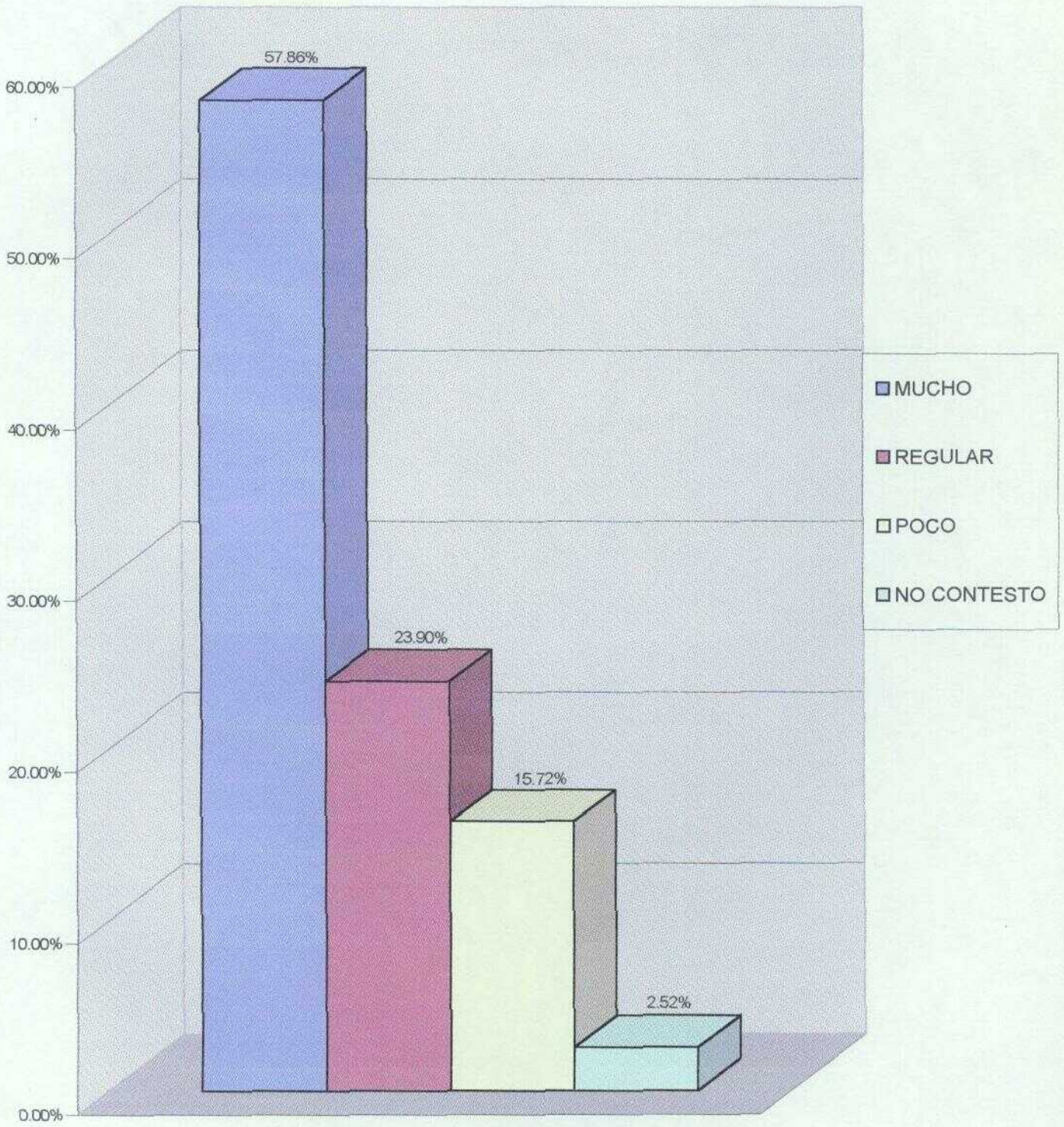
### PREGUNTA NO.10 A OPERARIOS CLARIDAD DE LO QUE SE ESPERA DE SU TRABAJO



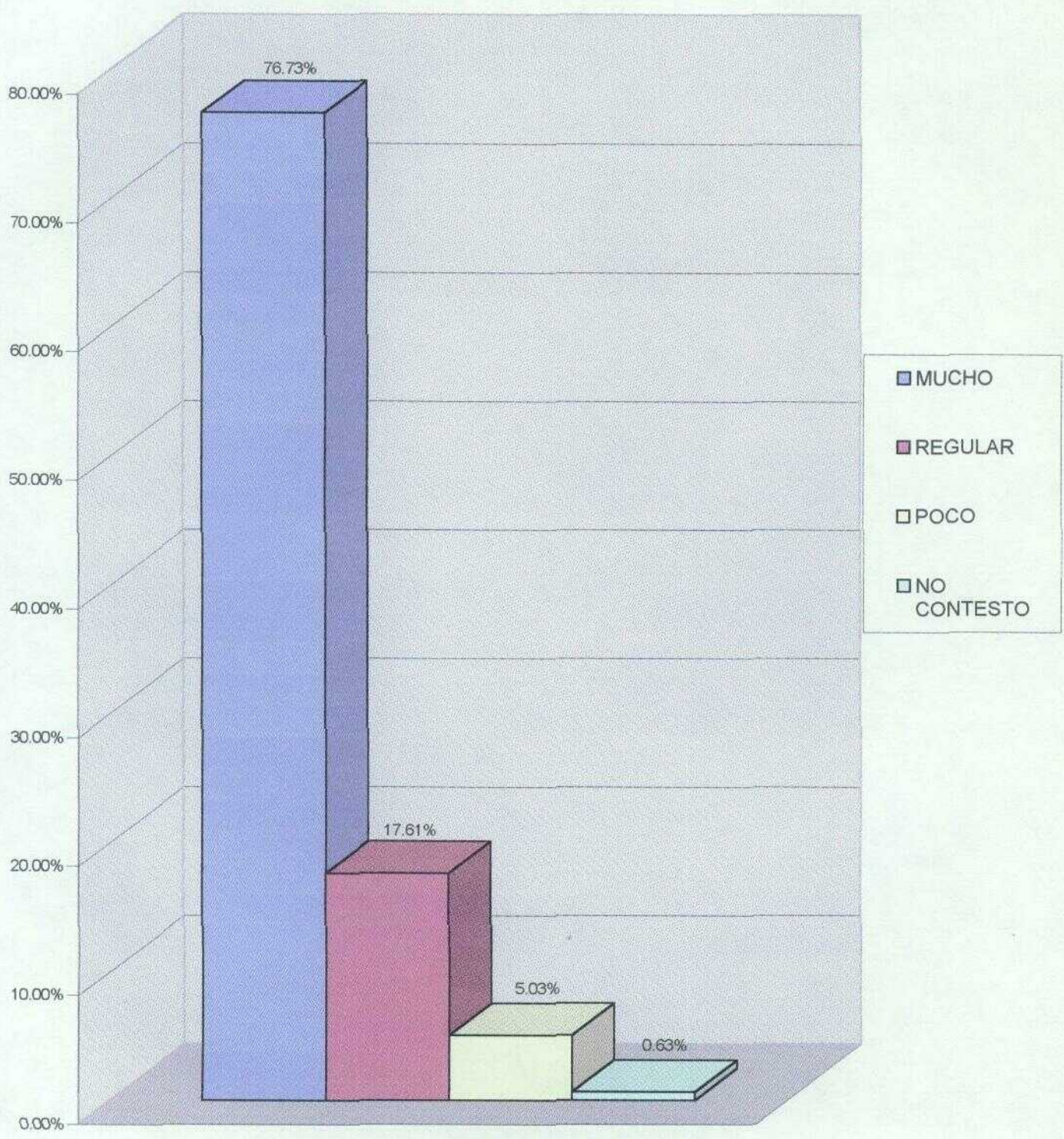
### PREGUNTA NO.11 A OPERARIOS ADECUADA CARGA DE TRABAJO



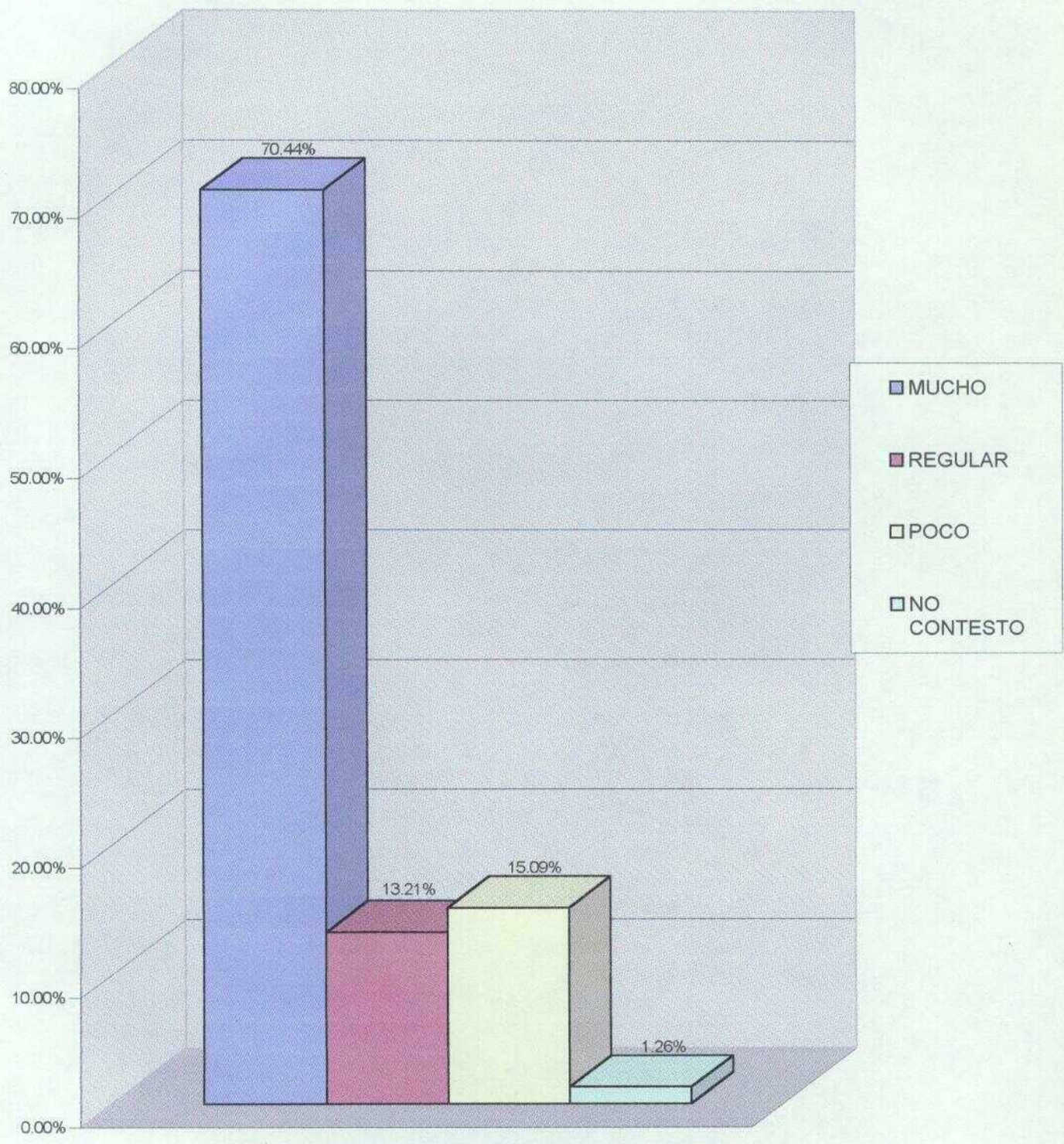
### PREGUNTA NO.12 A OPERARIOS COMUNICACION DENTRO DE LA CIA.



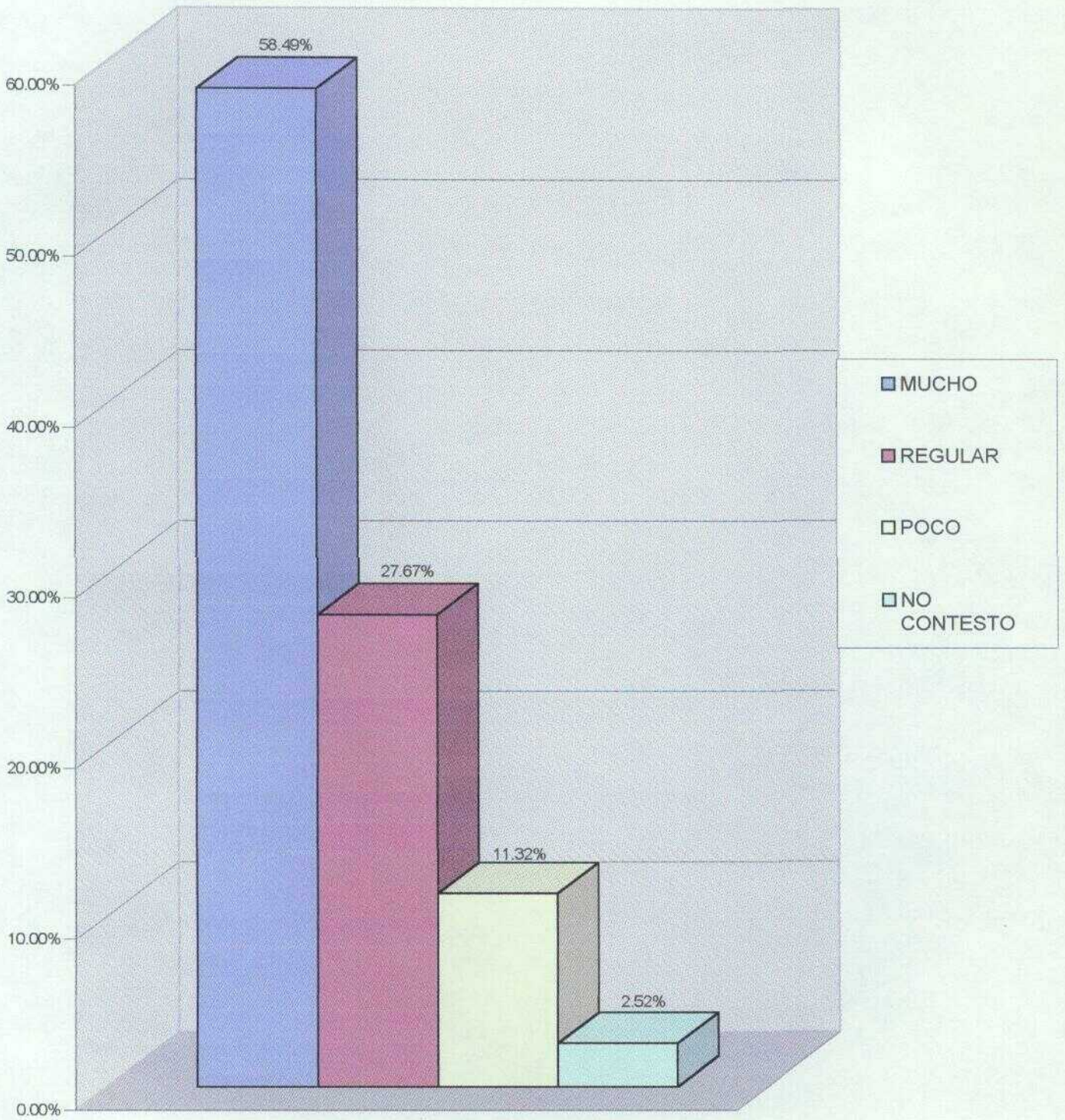
### PREGUNTA NO.13 A OPERARIOS SEGURIDAD DE CONSERVAR EL EMPLEO



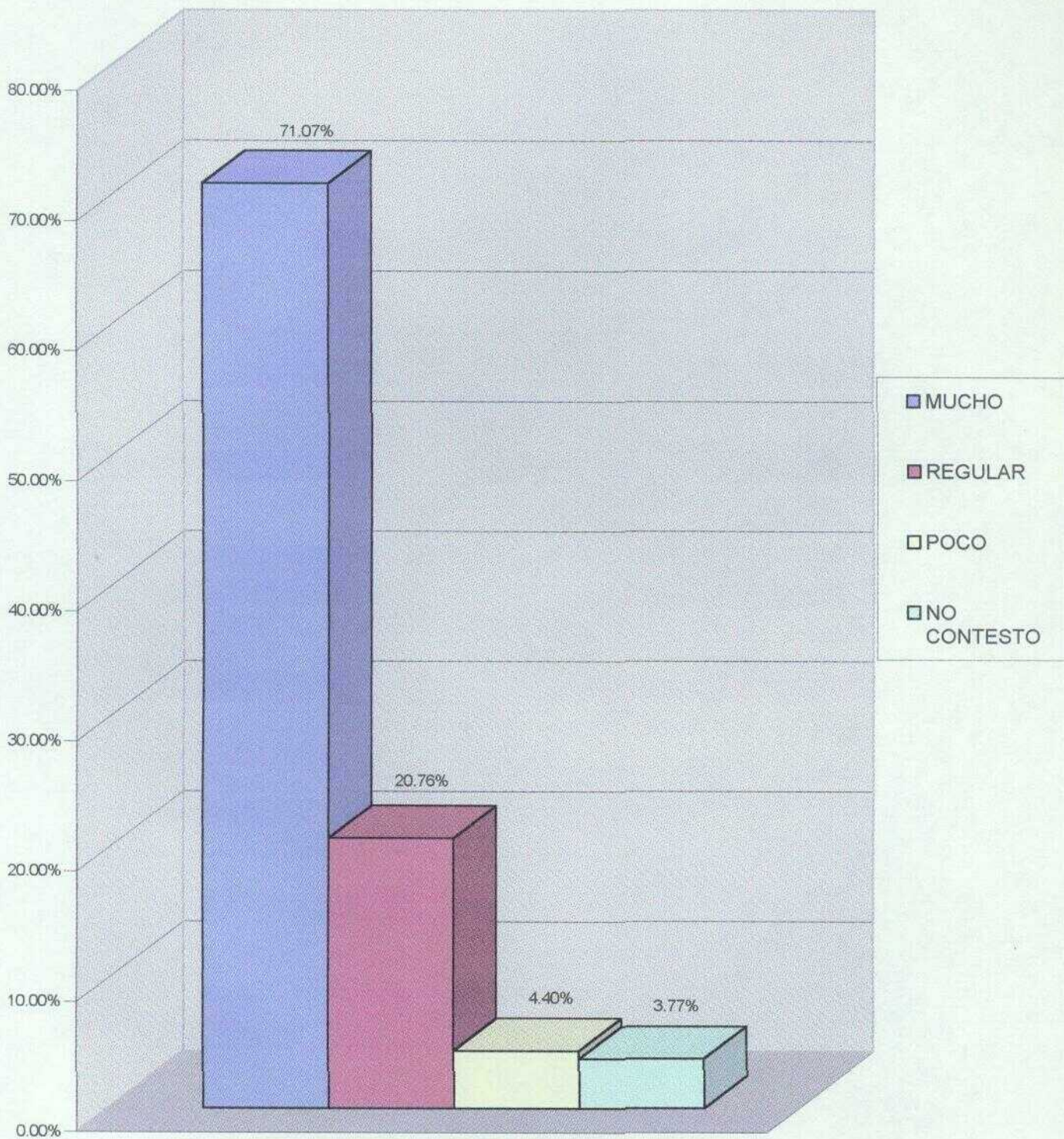
### PREGUNTA NO.14 A OPERARIOS CONTAR CON INCENTIVOS ADICIONALES AL SUELDO



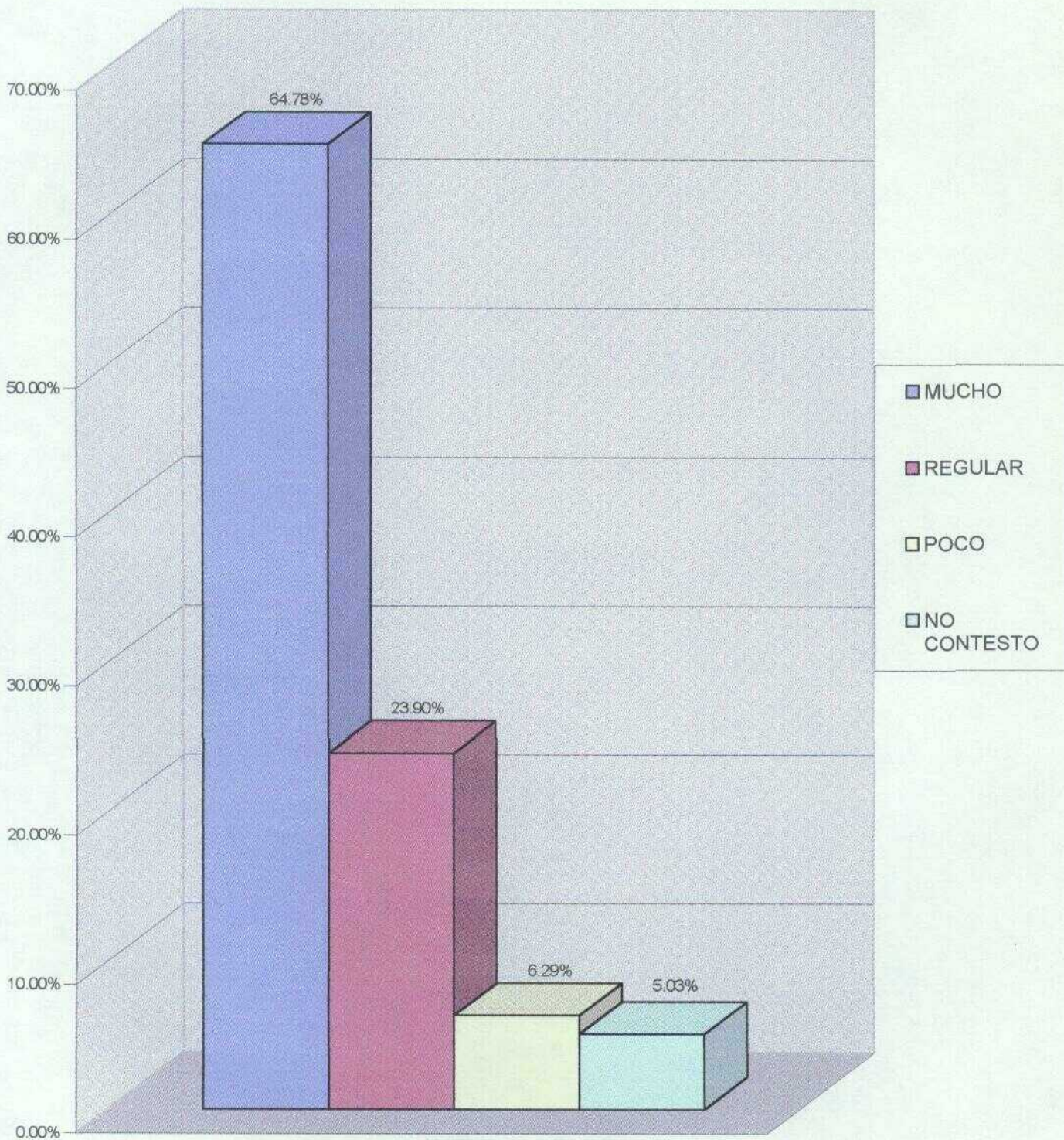
### PREGUNTA NO.15 A OPERARIOS PARTICIPAR EN DECISIONES



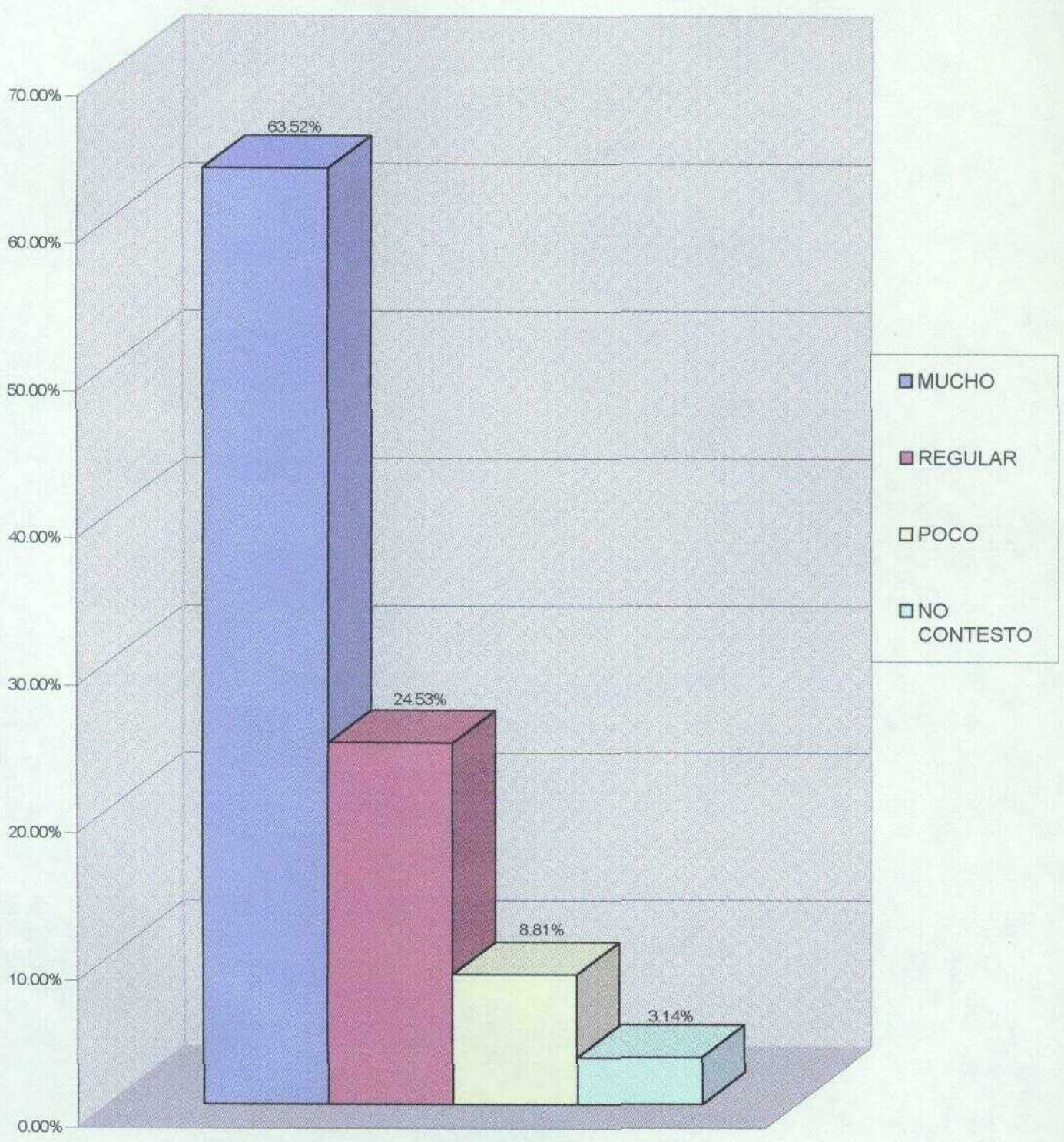
### PREGUNTA NO.16 A OPERARIOS RESPECTO DENTRO DE LA EMPRESA



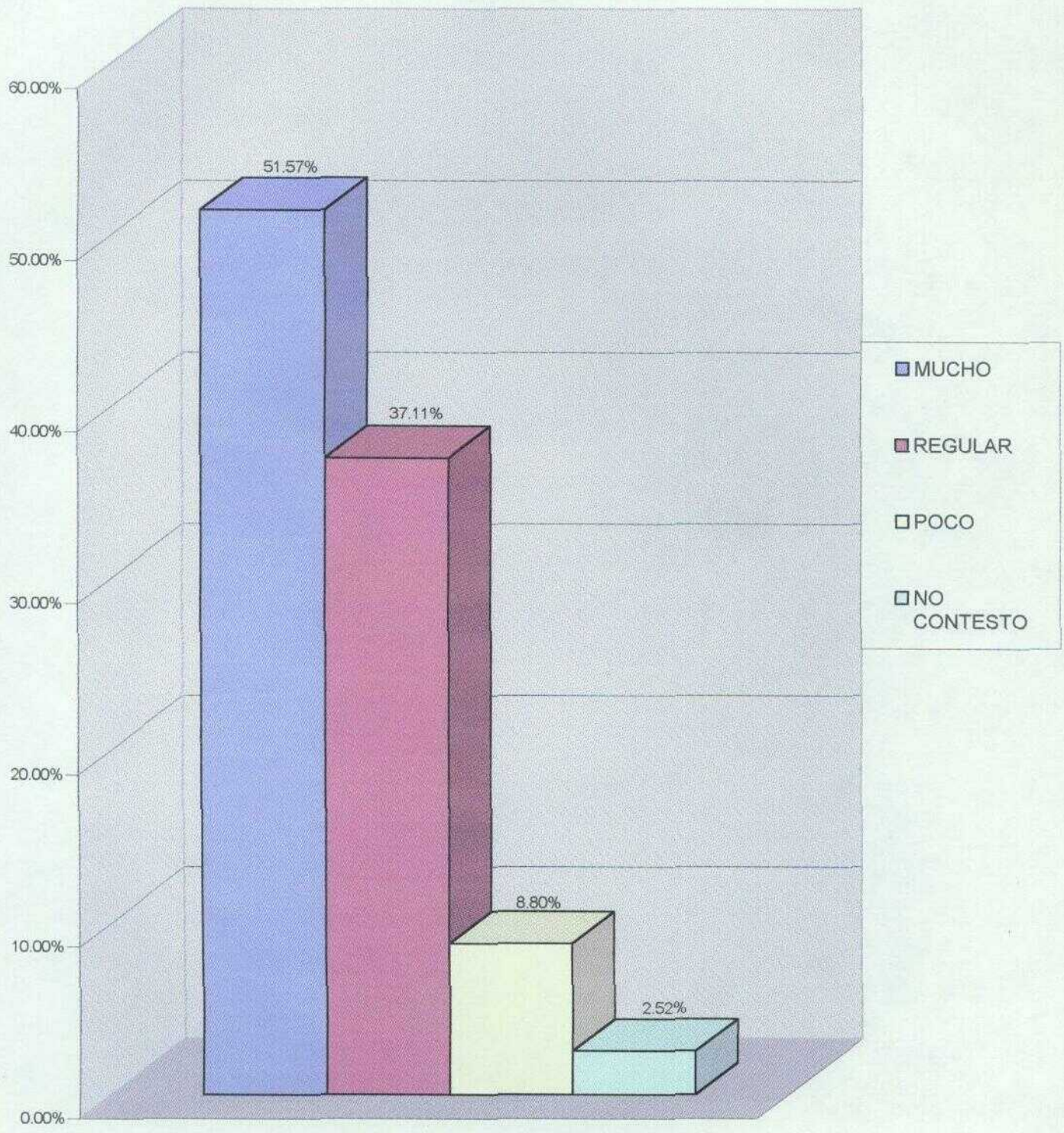
### PREGUNTA NO.17 A OPERARIOS TENER PRESTACIONES



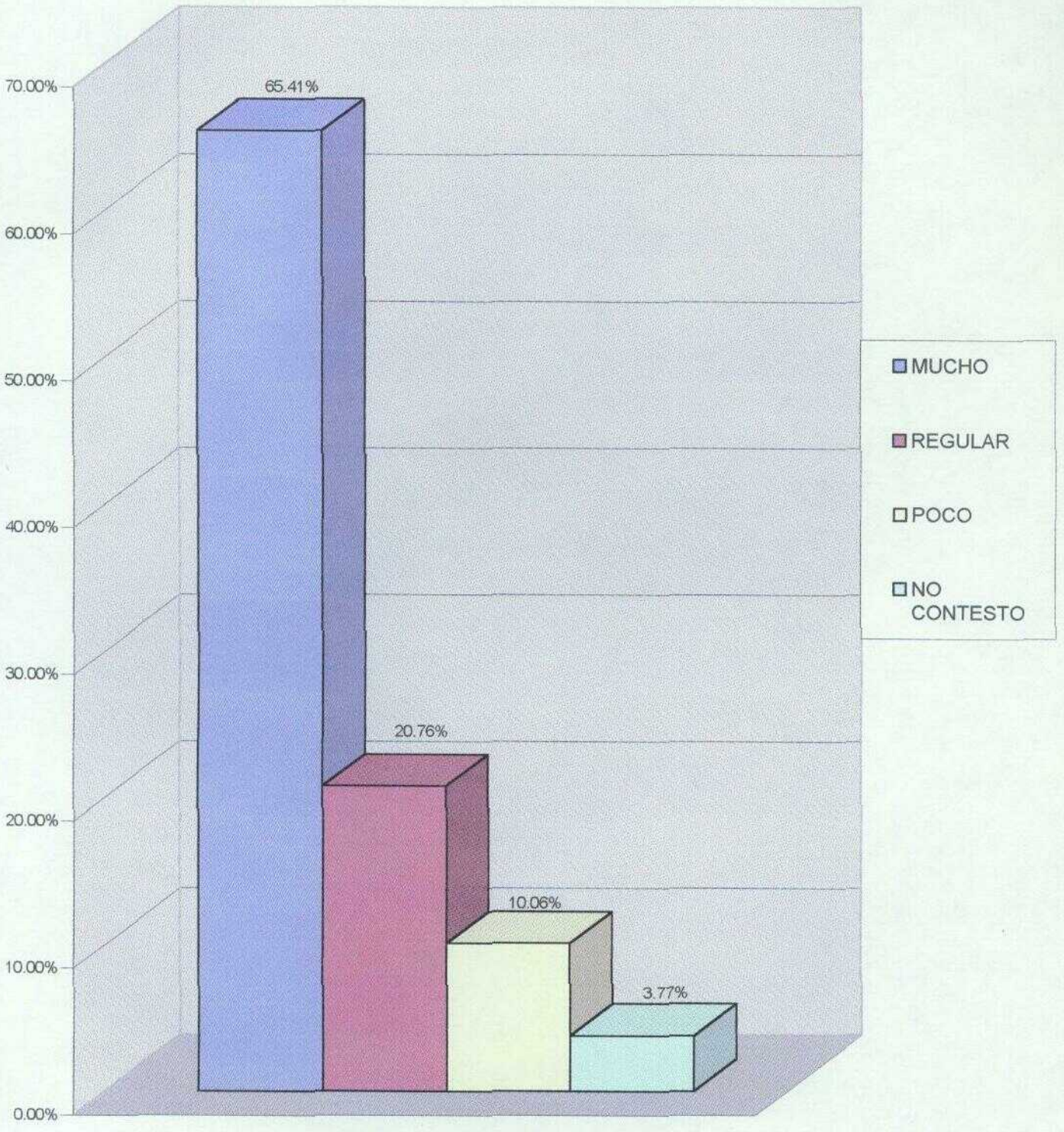
### PREGUNTA NO.18 A OPERARIOS PODER PASAR TIEMPO CON LA FAMILIA



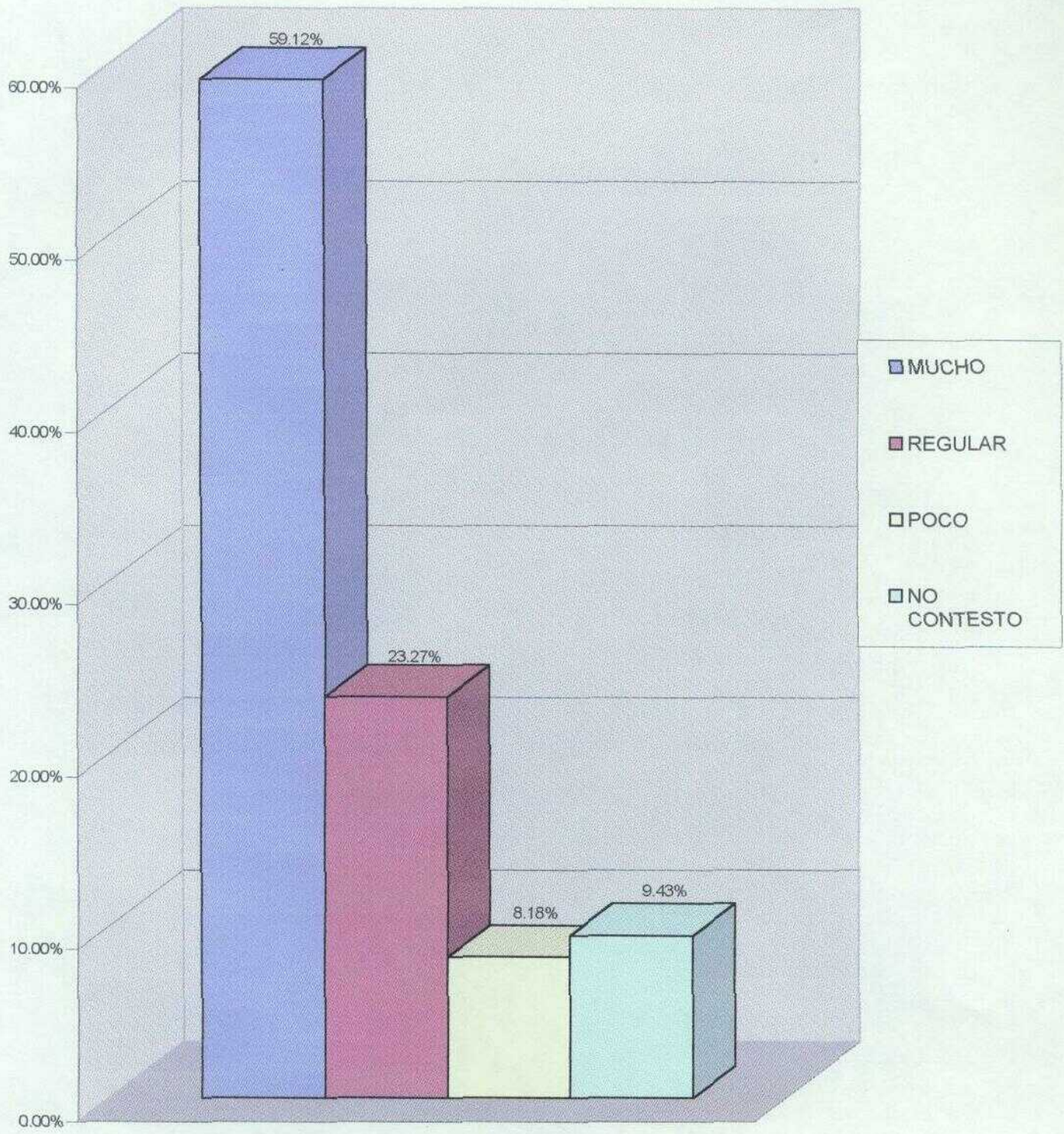
### PREGUNTA NO.19 A OPERARIOS CONVIVIR CON COMPAÑEROS DE TRABAJO



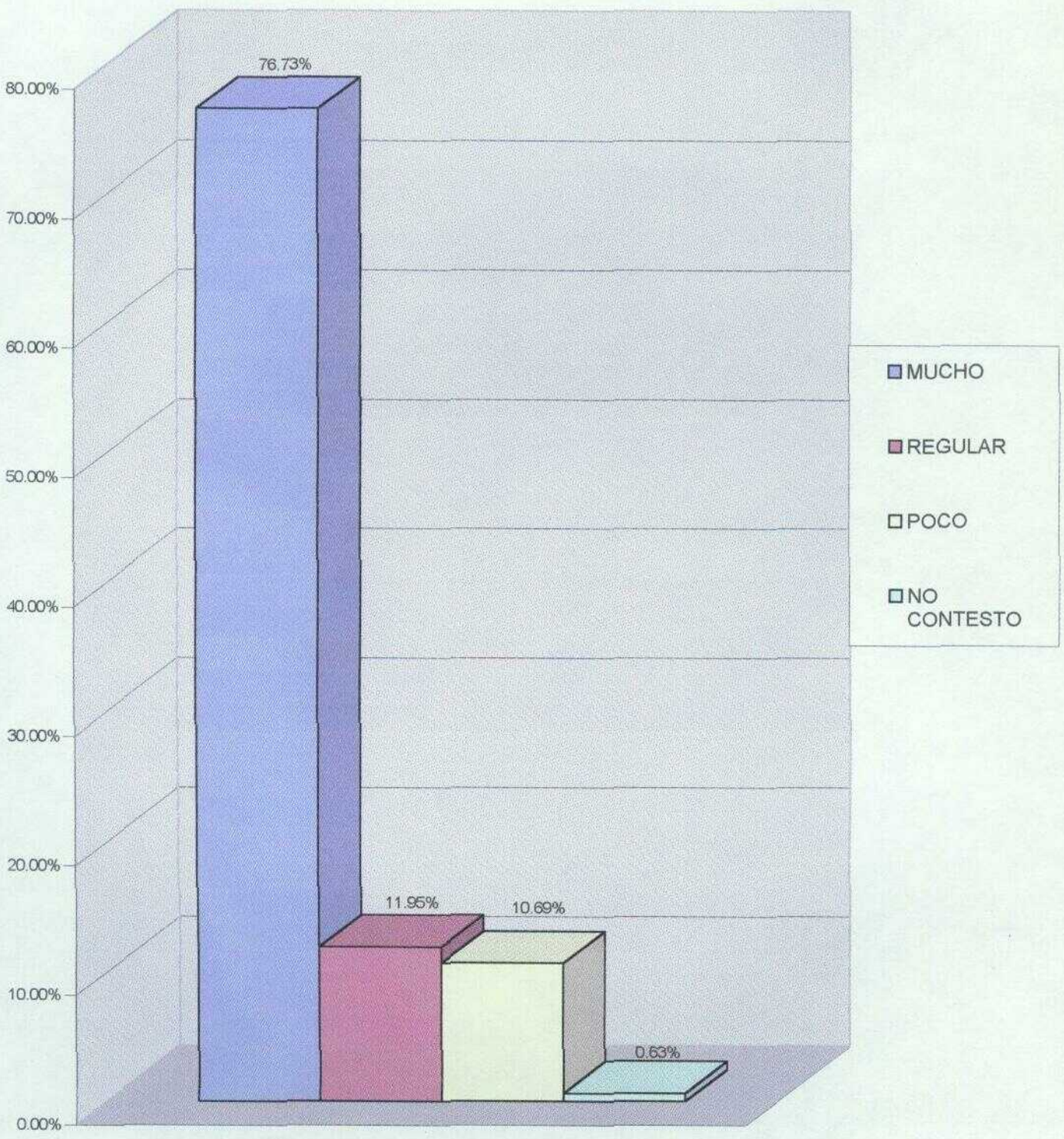
### PREGUNTA NO.20 A OPERARIOS TRATO IGUALITARIO PARA TODOS LOS TRABAJADORES



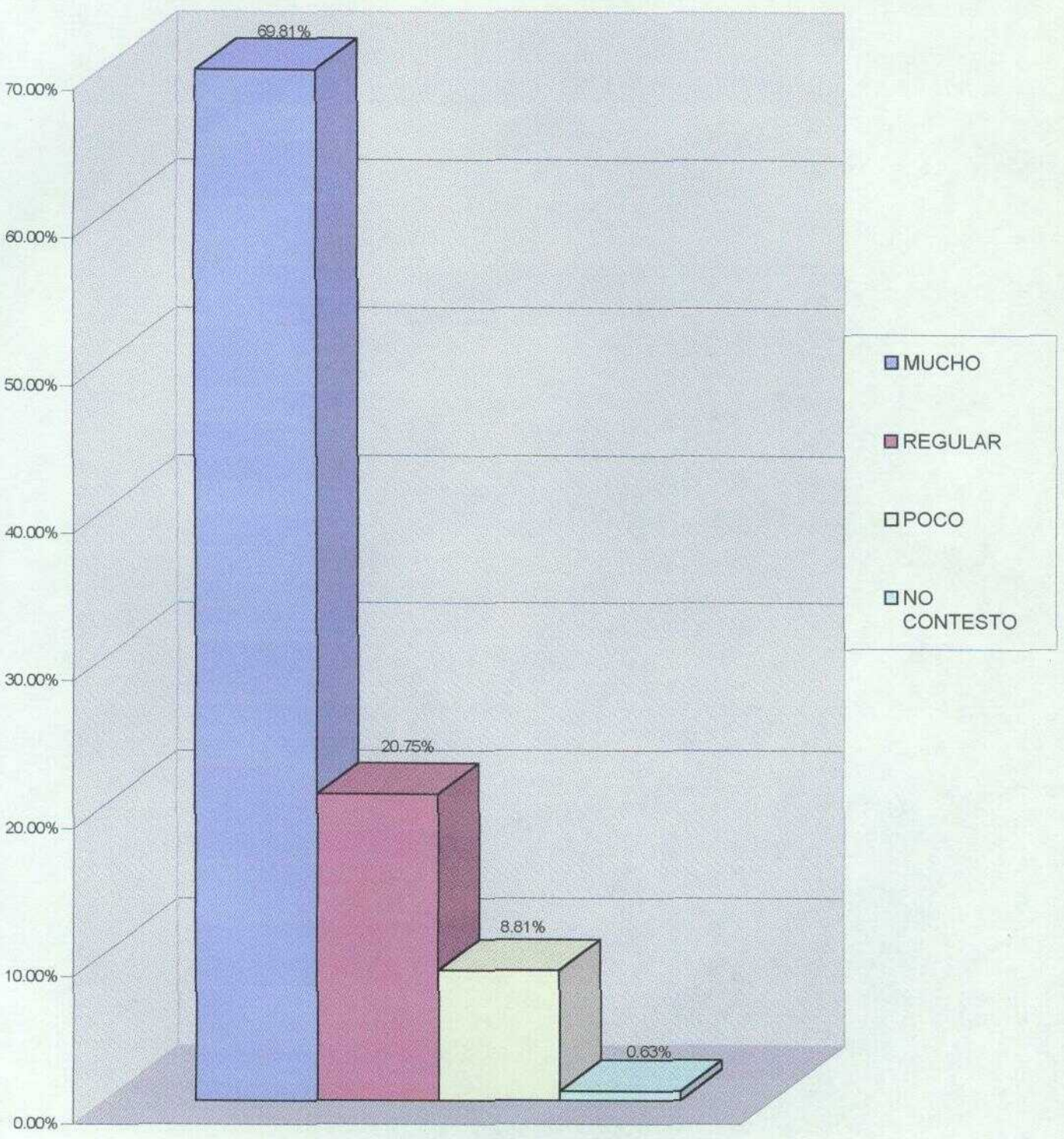
### PREGUNTA NO.21 A OPERARIOS PODER EXPRESAR SUS OPINIONES



### PREGUNTA NO.22 A OPERARIOS RESPECTO DE SUS DERECHOS COMO TRABAJADOR



### PREGUNTA NO.23 A OPERARIOS QUE SU JEFE DEMUESTRE CONFIANZA EN SU TRABAJO



## **CAPÍTULO 5**

# **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

## CAPÍTULO 5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Independientemente de la posición que ocupan los diferentes factores, en general los porcentajes son más altos en los empleados que en los operarios, debido a que los empleados piensan de una manera más unificada, tienen una base educativa más homogénea. Es decir, en los empleados existe un patrón en cuanto a los valores y la educación que poseen, en cambio los operarios difieren mucho en sus opiniones.

Mediante los cuestionarios que se aplicaron se pudieron notar los aspectos más motivantes para los operarios como los más motivantes para los empleados, y asimismo, hacer una comparación entre ambos, dándonos cuenta que algunos aspectos se encuentran en el mismo nivel y otros se encuentran en niveles totalmente diferentes, esto es debido a la diferente cultura y educación de los dos grupos, también porque su vida gira en dos ambientes totalmente distintos y esto hace que su escala de valores y de incentivos varíe, así como sus necesidades y su forma de pensar. Recordemos también, que la influencia del medio social, económico y familiar así como la educación recibida son factores predominantes en el desarrollo de la personalidad y la conducta del hombre.

Como muestra de lo mencionado anteriormente, en los operarios los primeros diez aspectos más motivantes van de 76.73% a 63.52%. Y en los empleados los primeros diez aspectos van de un 93.23% a un 77.45%, lo que confirma que existen ciertos matices para los operarios y ciertos matices para los empleados, los cuales no son iguales.

### *COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS ENTRE OPERARIOS Y EMPLEADOS*

#### EN FUNCIÓN DE LA HIPÓTESIS

##### UN BUEN SUELDO / SALARIO

El hecho de tener un buen sueldo / salario no se encuentra en los primeros lugares de motivación, en los *operarios* ocupa el doceavo lugar (60.38%), y en los *empleados* el onceavo (77.44%), por lo que nos damos cuenta que este factor se encuentra en el mismo nivel para ambos grupos de trabajadores y que no es un factor netamente "motivante", lo cual nos permite confirmar la hipótesis que se estableció al respecto en el capítulo anterior, ya que antes de este factor existen otros diez que no se encuentran directamente relacionados con el dinero y que parecen ser mejores motivadores.

En esta época de inflación económica tanto nacional como mundial, las demandas monetarias de los trabajadores constituyen la bandera más enarbolada en los conflictos obrero-patronales, pero esto no significa que los aumentos de sueldos constituyan la única puerta de salida de estos conflictos.

De hecho, es muy posible que si preguntáramos a un individuo que encontremos en la calle ¿por qué trabaja?, quizá nos diga que para obtener dinero y mantener a su familia. Y es más, hay quienes consideran que el nervio más sensible de todo el cuerpo humano es aquel que va a dar exactamente al bolsillo trasero del pantalón. Ciertamente, el dinero es una fuerza motriz digna de tomarse en cuenta, pero NO es un factor que pesa más que otros factores de tipo motivacional, porque nadie ha podido probar todavía que las personas trabajen por dinero exclusivamente. Es indudable que el trabajo es un elemento de integración social.

Una administración profesional de sueldos y salarios y prestaciones es indispensable para evitar la insatisfacción del trabajador, pero su satisfacción plena en el trabajo depende de algo más que un sueldo justo, como la oportunidad de participar en el rediseño de su trabajo para enriquecerlo, y así obtener sus metas personales al mismo tiempo que lucha por alcanzar las metas de la organización, así como los otros factores que en este análisis veremos que ocupan los primeros lugares.

Por lo mencionado anteriormente, concluimos, basándonos en la teoría de F. Herzberg, que el sueldo / salario es un factor higiénico que necesita estar presente para que los trabajadores no se molesten o sientan insatisfacción, pero NO es un factor motivacional.

## EN FUNCIÓN DE OTROS MOTIVADORES

### SEGURIDAD DE CONSERVAR EL EMPLEO

Se determina que lo más importante para los *operarios*, lo que realmente les preocupa y les motiva es la seguridad de conservar su empleo (76.73%), ya que al tener un trabajo seguro se tendrá un ingreso económico, y por consiguiente se podrán satisfacer las necesidades básicas tales como, alimento, vivienda, ropa, medicinas.

En algunos estudios se determinó que el segundo factor que más estresa a las personas es perder el empleo, debido a la baja oferta del mismo, en relación con el aumento desproporcionado de habitantes. Por otra parte tomemos en cuenta que la preparación académica de los operarios es mínima (en Johnson Controls les piden tener cursada hasta la secundaria), por esta razón es más difícil obtener un trabajo, también consideremos que en México a cierta edad (aproximadamente de 40 años para arriba) ya es improbable que alguna empresa los contrate.

En cambio para los *empleados* la seguridad de conservar el empleo ocupa el noveno lugar (78.20%) dentro de la lista de los factores motivacionales, ya que su preparación académica y/o experiencia laboral es mayor que la de los operarios y saben que podrían encontrar otro empleo más fácilmente que los operarios. Sin embargo, esto no deja de ser un problema que preocupe a todos los trabajadores.

Los individuos que han perdido su trabajo reconocen que la seguridad en el empleo es una necesidad importante que no siempre pueden controlar por completo, también saben que no existe una cosa mejor que la seguridad en el trabajo para siempre. Con los cambios en la

economía llegan nuevos competidores, se introducen nuevas tecnologías y suceden otros acontecimientos, por lo que la incertidumbre sobre la seguridad en el trabajo se vuelve obvia

No importa la manera en que un empleado intente proteger la seguridad de su trabajo, pues siempre existe la posibilidad de ser despedido. La seguridad en el trabajo se ha convertido en un asunto importante debido a que muchos empleados eficientes y con buen rendimiento han perdido su trabajo

### RESPECTO A SUS DERECHOS COMO TRABAJADORES

Asimismo, también es muy importante para los *trabajadores sindicalizados* que respeten sus derechos (76.73%), ya que se debe tomar en cuenta que se trabaja con humanos y no con máquinas, los trabajadores tienen necesidades y vida personal que atender, y por eso merecen una serie de derechos, como recibir su salario en forma íntegra y oportuna, de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo, así como otros derechos que les corresponden por el simple hecho de trabajar en determinada empresa. Es por esta razón que también en este ámbito surgen los sindicatos, para evitar la explotación de los trabajadores sindicalizados y obligar a los patrones a que respeten sus derechos

En cuanto a los *empleados* éste aspecto ocupa el 8º lugar (81.21%), ya que desgraciadamente, en este nivel se respeta más a los trabajadores, y les dan todo lo que les corresponde porque ellos exigen más sus derechos y no pueden abusar de ellos, porque tienen más conocimientos y más preparación que los operarios. También el hecho de ser empleados de confianza de una empresa les otorga a los trabajadores cierto privilegio. Es por esta razón que para ellos esto no es un factor motivante

### CONFIANZA EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO

En cambio, el primer aspecto motivante para los *empleados* es que su jefe demuestre confianza en la capacidad con la que desarrollan su trabajo (93.23%), ya que ellos piensan que cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar correctamente su trabajo y saben que si su jefe confía en ellos, van a tener la suficiente libertad para poder tomar decisiones relacionadas con su puesto, y poder realizar su trabajo a su manera, con su propio estilo, sabiendo que lo que le va a importar a su jefe son los resultados de su trabajo, y no va a estar detrás de ellos indicándoles todo lo que tienen que hacer. En cuanto a los *operarios*, este aspecto se encuentra en quinto lugar (69.81%), por lo que también es uno de los aspectos más prioritarios para ellos, ya que a ninguna persona le gusta tener detrás de ellos a un capataz que les diga y ordene cada movimiento que deben hacer

Likert estudió muchas unidades altamente productivas y otras poco productivas. Concluyó que la productividad dependía de cómo actuaban sus supervisores. Algunos supervisores se centraban en la producción, otros en los empleados. El supervisor centrado en los empleados, que se comporta más como un apoyo que como un vigilante, obtiene mayor productividad. Un jefe de este tipo considera que la responsabilidad del trabajo es de los trabajadores, luego de proporcionarles la información, el material y las provisiones necesarias para realizar el trabajo, se mantiene fuera del camino

Likert está de acuerdo con McGregor en que se puede esperar que los trabajadores manifiesten autodisciplina y organicen su trabajo efectivamente sin presionarlos. También está convencido de que, cuando se permite a los empleados asumir la responsabilidad de su propio trabajo, su orgullo supera cualquier tendencia a pasarla fácil. El supervisor que permite a sus operarios un elevado grado de autoadministración habitualmente consigue mayor producción.

Cuando se estimula a los miembros de un grupo a participar en su propia administración, y cuando se toman en cuenta su opinión y consejo experimentando, sus metas individuales se vinculan a las metas de la empresa. Así, para Likert, el papel del supervisor no es el de imponer o controlar, sino el de facilitar, ayudar y apoyar el ego de sus colaboradores.

#### RECONOCIMIENTO DEL ESFUERZO

El segundo aspecto motivante para los *operarios* es el hecho de que su esfuerzo sea reconocido (73.58%), y aquí encontramos algo común entre los operarios y los *empleados*, ya que para estos últimos este mismo aspecto se encuentra en tercer lugar (85.71%), es decir que tiene la misma prioridad para ambos grupos este incentivo, y esto se da porque los humanos necesitamos de la autoestima y este aspecto la proporciona, ya que con solo una palabra como podría ser "muy bien", "te felicito", "me gusta la manera en que realizas tu trabajo", etc., aumenta el nivel de su autoestima y se dan cuenta de que están trabajando correctamente, y no sólo porque ellos así lo piensen, si no porque los demás también piensan eso, por lo que obtener un reconocimiento verbal, generará sentimientos de confianza, capacidad y suficiencia, y las personas se sentirán útiles y valiosas, y se desarrollarán mejor.

#### TRABAJO INTERESANTE Y AGRADABLE.

El segundo aspecto motivante para los *empleados* es tener trabajo interesante y agradable (86.47%), para combatir la monotonía que muchas veces se presenta en el trabajo diario, al caer en la rutina, al aburrirse de hacer lo mismo todos los días. La repetitividad ocasiona que el rendimiento sea menor entre los grupos que realizan trabajos en ciclos muy cortos, y en los grupos en los cuales las operaciones se limitan a una o dos actividades, cuya libertad de movimiento durante el trabajo se halla marcadamente restringida.

Un factor que parece mejorar el rendimiento es la asignación de una mayor cantidad de responsabilidad a cada trabajador.

El rendimiento es mayor cuanto mayor es la responsabilidad. Los empleados se muestran menos fatigados, sienten más orgullo por su trabajo y experimentan una sensación de logro. Las actitudes hacia su puesto, su supervisor y su compañía son más favorables.

La rutina aparentemente interminable suele estar señalada por una declinación de la motivación. Pero sí de alguna manera puede proporcionarse al trabajador metas sucesivas, significativas y lógicas para él, puede considerar su llegada a cada una de éstas señales como un logro. Una vez que experimenta esta sensación de "logro", está en camino de un mayor rendimiento. Cada meta debe ser alcanzada en su propio contexto. Hay unidades lógicas de producción dentro de las cuales es posible alcanzar objetivos. Una utilización creativa de las metas, adaptada a las situaciones particulares de trabajo, pueden conducir a la superación de

los sentimientos de inutilidad que se originan de una rutina aparentemente inacabable e intrascendente

En los *operarios* este aspecto es uno de los últimos, ocupa el lugar 17° (55.97%), ya que el trabajo que éstos realizan es mecánico y manual y no hay gran posibilidad de agrandar el puesto, además este grupo de trabajadores no es tan ambicioso como el otro

#### RESPECTO DENTRO DE LA EMPRESA

El tercer aspecto más motivante para los *operarios* es el hecho de que exista respeto dentro de la empresa (71.07%), y en los *empleados* es el cuarto aspecto (84.96%), por lo que nuevamente encontramos otro factor que se encuentra en el mismo nivel de motivación para ambos grupos de trabajadores

Para que los trabajadores puedan trabajar correctamente y desarrollarse tanto laboral como socialmente necesitan del respeto de todos y cada uno de los miembros de la empresa, sin importar puestos, porque al generar fricciones entre algunos de ellos o faltas de respeto no se puede trabajar en equipo, se forma un ambiente tenso, no se obedecen órdenes y por consiguiente se rompe con la cadena del proceso de trabajo, en dónde se necesita de la cooperación de todos. También este respeto debe existir por apegarse a la cultura organizacional de la empresa Johnson Controls (la cuál es el conjunto de valores, creencias y cultura que existe dentro de la empresa)

#### INCENTIVOS ADICIONALES AL SUELDO

Otro aspecto que se encuentra en los primeros lugares en los *operarios* es contar con incentivos adicionales al sueldo (70.44%), mientras que en el *otro grupo de trabajadores* se encuentra en los últimos lugares (70.68%), lo que nos hace concluir que esta diferencia se debe al distinto nivel socio-económico de los dos grupos, y por su diferente ubicación en la pirámide de Maslow, ya que los operarios necesitan más del dinero porque viven al día, sus gastos los van cubriendo con dificultad y conforme se les van presentando, es decir ellos se encuentran apenas en las necesidades físicas o biológicas, en donde cubren sus necesidades básicas para poder vivir, y en las de seguridad y estabilidad, en donde se sienten libres de peligro físico, de temores a perder el empleo o el alimento, esto es, a vivir y desarrollarse en un ambiente estable y no hostil, en cambio, los empleados, tienen otro tipo de necesidades, porque se encuentran en los últimos niveles de la pirámide de Maslow, que son la autoestima, la que constituye el anhelo de un individuo por sentirse importante, por ganarse cierto prestigio a través del trabajo que realiza y la autorealización, la cuál se refiere a la búsqueda del desarrollo y progreso constante de una persona y el deseo por superarse tanto en su vida profesional como en la personal

#### TRABAJO EN EQUIPO

En séptimo lugar para los *operarios* se encuentra este aspecto (66.04%), ya que por el trabajo manual/mecánico que realizan trabajan en equipo, la producción la hacen entre todos y el trabajo de cada uno es importante para todo el proceso, este grupo de trabajadores esta acostumbrado a trabajar de esta manera, por esta razón para ellos es muy importante el trabajo

en equipo En cambio para los *empleados*, el trabajo en equipo se encuentra en el decimoquinto lugar (71 43%), es decir, en los últimos aspectos motivantes, porque en ese nivel de trabajo existen muchas envidias y los trabajadores tratan de escalar puestos, y es por eso que el trabajo en equipo no los motiva, porque no les agrada compartir sus conocimientos o ideas con otros, ya que es una batalla en la que todos quieren ganar

#### SENTIMIENTO DE PERTENENCIA

El sentimiento de pertenencia es muy importante para los *empleados* (82 71%), de hecho, se encuentra en quinto lugar, y esto se debe a que todos los humanos tenemos necesidades sociales, deseamos ser aceptados por los demás, así como Maslow lo enuncia en su teoría, el hecho de sentirse parte de la empresa le otorga a la persona un sentimiento afectivo hacia ella, "poniéndose la camiseta", y tanto la empresa como su trabajo pasan a ocupar un lugar importante en su vida

Por otro lado el sentimiento de pertenencia no tiene gran peso en los *operarios*, de hecho, este factor se encuentra en 13º lugar (59 75%) y esto se debe a que es más difícil que se genere en ellos un sentimiento afectivo hacia la empresa y que la vean como parte importante de su vida, ya que a ellos solo les interesa ganar dinero para poder sobrevivir, y solo ven a ésta como generadora de ingresos económicos, más no como generadora de satisfacciones, logros, ambiciones y éxitos

#### PARTICIPACIÓN EN DECISIONES

El séptimo lugar, para los *empleados* fué poder participar en decisiones relacionadas con su trabajo (81 95%), esto es, porque las decisiones que tomen sus superiores van a recaer en ellos, afectándolos o perjudicándolos, por eso, se les debe consultar e informar sobre determinadas decisiones

Recordemos que la empresa tiene que buscar el bien de cada uno de sus miembros, y el administrador tiene que identificar las necesidades del trabajador, para que las traduzca en metas personales y a su vez combinarlas con las de la organización, para que así se cumplan tanto las metas de la empresa como las de los trabajadores En este proceso se debe informar al empleado para que sepa en que se beneficia tanto él como la empresa

Si no se les toma en cuenta para la toma de decisiones, sólo se estaría pensando en el bien de la empresa y no en el de los trabajadores

En cambio, este no es un aspecto que motive tanto a los *operarios*, 15º lugar (58 49%), ya que ellos le dan prioridad a otros aspectos que necesitan más, además este factor no los mueve mucho porque, por lo general en su nivel no existe gran oportunidad de que tomen decisiones, de hecho no hay muchas decisiones que tomar, ya que solo se limitan a hacer trabajo manual, a trabajar con máquinas

#### PASAR MÁS TIEMPO CON LA FAMILIA

Para los *operarios*, es más importante que el empleo les permita pasar más tiempo con su familia que para los *empleados* En los *operarios* este aspecto se encuentra en décimo lugar

---

(63 52%), mientras que para los *otros* en decimoséptimo (58 65%), ya que en esta planta la producción es ininterrumpida, se trabajan las 24 horas de la mayoría de los días del año, y los operarios trabajan en tres turnos diferentes, una semana en la mañana, otra en la noche y otra en la tarde, y muchas veces tienen que trabajar horas extras, días de fiesta y domingos, ya que deben ir a la par de la producción de la Volkswagen, pues Johnson Controls es una planta JIT, y por esta razón su trabajo es muy absorbente, pasan mucho tiempo fuera de su casa y casi no ven a su familia, y aunque se les pague horas extras eso ya no los motiva a trabajar, porque lo que ellos desean es descansar y estar con su familia. Además de que esto les ocasiona problemas de índole familiar, social y metabólica.

En cambio, los empleados no padecen este problema, porque su trabajo es de oficina y no es necesario que trabajen a la par de la producción de VW, como en el caso de los operarios, por consiguiente este aspecto no los motiva, y como muestra de esto, este factor se encuentra en los últimos lugares para ellos.

#### ADECUADA CARGA DE TRABAJO

Mediante el cuestionario también encontramos que el hecho de tener una adecuada carga de trabajo no es un aspecto motivante para los trabajadores tanto operarios como empleados de esta empresa (*operarios*-18° lugar con 52 20%), (*empleados*-19° lugar con 48 87%), esto puede ser que se deba a que los trabajadores tienen deseos de superarse, de dar su mejor esfuerzo hacia la empresa, y el hecho de tener trabajo les proporciona satisfacción.

#### CONVIVENCIA CON COMPAÑEROS DE TRABAJO

En los últimos lugares tanto para el *personal sindicalizado* (19° lugar con 51 57%), como para los *empleados* (20° lugar con 44 36%), encontramos que el hecho de convivir con sus compañeros de trabajo en actividades sociales y recreativas no los motiva, les es indiferente este aspecto, sin embargo en Johnson Controls continuamente realizan actividades de integración y entretenimiento para todos los miembros de la empresa como los hemos mencionado anteriormente, y tal vez es por esta razón que no les afecta tener o no este aspecto. Podría decirse que también es un factor de higiene como lo menciona Herzberg en su teoría dual, los trabajadores de esta empresa no protestan por carecer de este aspecto porque lo tienen, pero si faltara no estarían contentos y lo reclamarían. Por lo que concluimos que este no es un aspecto motivante para ellos.

## CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION FORMAL

- Sucede con frecuencia en las organizaciones, que no coinciden las expectativas de los trabajadores con las suposiciones que sus jefes tienen acerca de las necesidades de sus subordinados
- Los trabajadores tienen gran interés en participar en decisiones que les afecten. Es por esta razón que, la administración debe crear un ambiente de trabajo apropiado y estimulante, para que, de esta manera, los trabajadores puedan aportar ideas valiosas, ya que, éstos conocen más que nadie su puesto y sus sugerencias para mejorar los métodos suelen ser prácticas. El primer requisito para establecer éste contacto es escuchar. Escuchar lo que los trabajadores dicen sobre las deficiencias de sus puestos y sus ideas sobre cómo corregirlas.
- Las condiciones físicas de trabajo no son tan importantes como el ambiente psicológico de la organización donde se dé un clima de confianza, respeto y colaboración.
- La simplificación del trabajo permite a la administración contratar empleados no calificados con salarios mínimos, reduce los costos de capacitación y limita la posibilidad de errores costosos. Pero la simplificación del trabajo ha eliminado el interés y desafío que los empleados requieren en sus puestos.
- Se debe proporcionar mayor satisfacción a los empleados ampliando sus puestos, enriqueciendo el contenido de su trabajo y proporcionando a los empleados mayor control sobre su trabajo. La simplificación de un puesto fácil de aprender, o la operación repetitiva tediosa, ha provocado una sensación de ausencia de significado y fastidio en los empleados. Han eliminado el desafío y todo sentido de dedicación individual a las metas de producción.

Es por esto, que, se deben usar nuevos enfoques en el diseño de los puestos, tales como

- 1 Rotación de puestos. El empleado atraviesa por una serie de tareas u operaciones relacionadas.
- 2 Ampliación de puestos. Tareas que normalmente serían ejecutadas por diversos empleados, se combinan en una secuencia de tareas que es ejecutada por un solo empleado.
- 3 Enriquecimiento de los puestos. Se incrementa el nivel de dificultad o complejidad del puesto y el empleado asume cierta responsabilidad en la planeación y el control del trabajo.

Cada uno de estos enfoques busca agregar significado a los puestos.

- Si se aíslan las causas de la deficiente moral de trabajo y se dan los pasos correctivos necesarios, la empresa se hallaría en mejor posición para retener a sus empleados, mejorar su rendimiento, reducir sus costos y atraer nuevos empleados.

Se sabe que, en la mayoría de los casos, los factores asociados con un rendimiento deficiente se asocian también con actitudes negativas con el trabajo. Existen algunos factores que contribuyen de manera importante al nivel de rendimiento de los empleados

1. **Adiestramiento en el puesto.** En general, las actitudes positivas relacionadas con el trabajo se asocian con una mayor cantidad de adiestramiento en el puesto

2. **Comprensión del puesto.** Los empleados carecen de una idea sobre el producto completo que elaboran. Muchos, en particular, los que realizan operaciones repetitivas, informan que su trabajo parece transcurrir indefinidamente. La mayoría de los grupos únicamente recibe retroalimentación cuando la calidad desciende más allá de las normas aceptables. En estos grupos el rendimiento es bajo. ¿Para qué hacer determinada operación si no se sabe cuál es su destino final?

En los grupos en que los miembros reciben una retroalimentación regular, el rendimiento es elevado

3. **Responsabilidad agregada.** Un factor que mejora el rendimiento es la asignación de una mayor cantidad de responsabilidad a cada trabajador. El rendimiento es mayor cuando la responsabilidad es mayor. Los empleados se muestran menos fatigados, sienten más orgullo por su trabajo y experimentan una sensación de logro. Las actitudes hacia su puesto, su supervisor y su compañía son más favorables

- Los trabajadores tienen más deseos de capacitarse y crecer como persona de lo que suponen sus superiores

El adiestramiento, en el papel social, intenta proporcionar al empleado una comprensión de cómo se ajusta su trabajo dentro de una operación completa. Abarca muchas actividades: visitas a la planta para observar como un grupo afecta a otros, pláticas con ejecutivos y especialistas; capacitación inicial para incrementar la eficiencia en una operación determinada, y programas de capacitación formal dentro de la planta. En resumen, el adiestramiento, en el papel social, permite al empleado conocer su puesto en su contexto social

Todo esto representa una modificación de la forma tradicional de colocar al nuevo empleado en el trabajo tan pronto como ha dominado los conocimientos básicos de su puesto. Añade un costo a la inversión, pero lo reditúa a largo plazo

- A menos que se automaticen todas las operaciones de manufactura, lo cual es improbable, el eficiente funcionamiento de una fábrica depende, en gran parte, de los esfuerzos de empleados altamente motivados. Los puntos anteriores indican que agregar significado e importancia a los puestos y brindar creciente responsabilidad a los empleados, puede producir mejoras significativas en el rendimiento, los cuales pueden medirse por la disminución en los errores y el incremento en la productividad
- En Johnson Controls existe el problema de ausentismo y rotación entre los operarios, algunas veces cuando apenas han sido contratados dejan de asistir sin avisar, por lo que es evidente que si el dinero fuese la única respuesta, seguramente la tasa de ausentismo no sería un problema en la actualidad. Los empleados evitan un trabajo que perciben

---

insatisfactorio y carente de significado. Al mismo tiempo se ven atraídos hacia un grupo de circunstancias fuera del trabajo que perciben más recompensatorias.

No es probable que estas circunstancias más recompensatorias sean de naturaleza económica. Si un empleado se aleja del trabajo para satisfacer una necesidad, es probable que tal necesidad solo pueda ser satisfecha a través de ciertas recompensas que no son monetarias, si no puramente psicológicas, como una mayor estima, reconocimiento y respeto de sí mismo. El dinero adicional no puede "comprar de vuelta" al empleado ausente. Éste está intentando obtener una recompensa psicológica que no puede obtener en su trabajo y para la cual rara vez el dinero puede actuar como sustituto.

Por lo mencionado anteriormente y los resultados obtenidos en los cuestionarios, se concluye que el dinero NO es el motor más poderoso, ni el único que mueve al trabajador.

- También es importante la retroalimentación de los resultados de los trabajadores. Para que una persona desempeñe su puesto con efectividad debe conocer los resultados de su rendimiento pasado. Con tal retroalimentación puede orientar su trabajo subsecuente y emprender las acciones correctivas apropiadas.
- La comprensión del individuo evidenciaría que las personas se interesan fundamentalmente en hacerse cargo de su propio destino. Si se les brinda la oportunidad de interesarse en su propio puesto, naturalmente desean interesarse en sus organizaciones. Desean ejercer alguna influencia sobre las políticas y procedimientos, sobre las decisiones que pueden afectar su vida. Cuando se les niega esa oportunidad, se tornan cínicas. Incapaces de influir en el trabajo de la organización, pueden sentirse manipuladas. Cuando los programas basados en un inadecuado conocimiento del individuo comienzan a tambalearse, todos los implicados quedan más frustrados y agresivos.

Por consiguiente, el ejecutivo debe conocer más los sentimientos humanos y desarrollar una mejor comprensión de su propio poder en relación con sus seguidores y de la importancia del liderazgo, al mismo tiempo que aprende como aliarse creativamente con sus colaboradores para alcanzar tanto las metas individuales como organizacionales.

- Recordemos que hay que tomar en cuenta que las necesidades cambian con el paso del tiempo, en diferentes situaciones y cuando las personas hacen comparaciones sobre su satisfacción y la de los demás.
- La tarea de crear una fuerza de trabajo altamente motivada es compleja. Es un proceso a largo plazo. Requiere no sólo esfuerzo, sino imaginación y profunda dedicación. Motivar a los empleados no es una tarea especial para un grupo de expertos, es una parte integral del trabajo de cualquier ejecutivo, debe convertirse en materia de política, de prioridades, de principios de toda la corporación.
- Por último es importante hacer mención que cuando "las necesidades no son satisfechas, el hombre se siente frustrado e inseguro impidiéndole su pleno desarrollo".

---

## CONCLUSIONES EN CUANTO A LAS ACTIVIDADES MOTIVACIONALES QUE REALIZA LA EMPRESA

Ahora bien, si se revisan detenidamente todas y cada una de las actividades motivacionales que realiza la empresa y que se mencionaron en el capítulo 3, a la luz de los resultados obtenidos en la investigación formal practicada en la empresa, se podría concluir que

- La empresa pone mucha atención en la motivación de sus empleados y busca constantemente nuevas formas para motivarlos
- Los trabajadores se sienten contentos y participan entusiastamente en las actividades que organiza la empresa
- La técnica motivacional del "empleado del mes" es una forma de halagar a los trabajadores y hacer que sus compañeros de trabajo reconozcan su esfuerzo, al mismo tiempo que los estimula a realizar eficientemente su trabajo
- Las actividades sociales y recreativas que se organizan dentro de la compañía son adecuadas para la integración de los empleados, para romper con la monotonía del trabajo y para hacerlos sentir parte importante de la empresa
- El apoyo económico que se ofrece a través del "programa de becas", en beneficio de la educación de los hijos de los trabajadores, es alentador para ellos y hace que se sientan respaldados por la empresa, proporcionando bienestar a sus familias
- Los concursos de ofrendas, piñatas, etc, hacen que los trabajadores desarrollen su creatividad, los concursos de dibujo hacen que aporten nuevas ideas a la compañía y al mismo tiempo facilitan la prevención y disminución de los riesgos de trabajo, cuando el tema es sobre la seguridad en la empresa

Por tales motivos y por el material recabado se cree que la empresa está actuando correctamente en la manera de tratar a sus empleados, lo que contribuye a que ellos cumplan con los objetivos trazados por la misma

La empresa posee un buen programa de motivación, por lo que se considera que lo único que tendrían que hacer es darle variedad a dichas actividades, para que los empleados no pierdan interés en éstas, tomando en cuenta que cada persona tiene distintas preferencias

---

## RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en la investigación, se pueden llevar a cabo algunas acciones para complementar la motivación del personal de Johnson Controls, las cuales son entre otras

### PERSONAL SINDICALIZADO

- La administración debe animar a los operarios a asumir mayor responsabilidad programando algunas de sus propias actividades y determinando sus propias metas de calidad, informándoles a los operarios de la producción requerida en el área, pidiéndoles posteriormente que utilicen esa información para determinar el orden en que trabajarían en cada una de las diversas unidades y que realicen la planeación de su propio trabajo, además de proporcionarles la información requerida en lugar de recibir sus asignaciones de mano del supervisor, para que todos los miembros del grupo sepan la producción que se espera de ellos
- Cada día se debe colocar en un lugar visible dentro del área de trabajo una gráfica representativa del rendimiento del grupo en relación con el programa con la que se proporciona la retroalimentación de los resultados del rendimiento
- Otro factor motivante para los operarios podría ser la ampliación del puesto, lo que significa que cada uno de los trabajadores en vez de realizar una operación pequeña y discreta dentro de la línea de producción, elaboren el producto completo
- Se recomienda hacer uso en general del Empowerment, para dar autoestima y apoyo a los empleados, así como delegarles más responsabilidades en su trabajo
- Establecer juntas de presentación de resultados de la Compañía hacia todos los operadores
- Transmitir que lo que se trabaja en la compañía es el crecimiento, que asegura la permanencia de su personal
- Reuniones permanentes de los supervisores con los operarios para oír opiniones, y aplicar aquellas que sean pertinentes
- Continuar con el sistema de propuestas de mejora
- Implementar un sistema de reconocimiento
- Impartir un curso dirigido a los supervisores, para fomentar una cultura de principios éticos y fomentar el respeto y dignidad hacia el personal
- Análisis de tiempo extra y reducción del mismo

---

## PERSONAL EMPLEADO

- Reuniones permanentes de los jefes de área con su personal para oír opiniones y aplicar aquellas que sean pertinentes
- Reconocer contribuciones de los empleados Fomentar el reconocimiento verbal y público
- Continuar con el sistema de propuestas de mejora
- Fomentar la delegación Asignar tareas más retantes
- Impartir un curso dirigido a los jefes de área, para fomentar una cultura de principios éticos y fomentar el respeto y dignidad hacia el personal
- Implementar una reinducción del personal
- Continuar con las actividades de integración
- Continuar con pláticas bimensuales de presentación de resultados
- Desarrollo de actividades que lleven al involucramiento en equipo

# **ANEXOS**

## CUESTIONARIO 1 MOTIVACIÓN PERSONAL

### Actividad

Como parte del AUTOCONOCIMIENTO se incluye un cuestionario que se refiere a la motivación personal y nos ayudará a determinar el tipo de motivación personal

De instrucciones al grupo para dar respuesta al cuestionario, enfatizando la necesidad de HONESTIDAD, pues de esa medida los resultados obtenidos nos permitirán mejorar como personas

Se sugiere poner música ambiental con fondo, ya que proporcionará un ambiente relajado y de concentración

## CUESTIONARIO 1 MOTIVACIÓN PERSONAL

### INSTRUCCIONES

Después de leer con cuidado cada una de las frases incompletas que se te presentaran a continuación, asigna puntos a cada una de las posibilidades de complementarlas que se te ofrecen (A, B, C) de tal forma que  $A+B+C$  sumen diez puntos

Dado que el objetivo único de este cuestionario es proporcionarte información valiosa sobre ti mismo y sobre tus posibilidades de desarrollo, te sugerimos que contestes con HONESTIDAD, tratando de identificar lo que más te describe en situaciones reales

1 Me siento mejor con los demás cuando

- A Dirijo su empeño siendo líder
- B Me siento aceptado por ellos
- C Aprendo algo de ellos

2 Cuando obtengo realmente resultados es cuando soy

- A Buen aprovechador de oportunidades
- B Amistoso con los demás
- C Congruente conmigo mismo

3 Me siento bien conmigo mismo cuando

- A Puedo ser un líder efectivo en los grupos de los que formo parte
- B Me adapto al grupo
- C Actuó en relación a un ideal que considero valioso

4 He descubierto que puedo esforzarme más cuando

- A Sé que mi esfuerzo reportará a los míos un buen beneficio económico
- B Siento el reconocimiento que se hace de mi esfuerzo
- C Me gusta lo que hago

- 5 Al relacionarme con nuevas personas, pienso en  
 A La influencia que éstas tienen  
 B La confianza que me tienen  
 C Lo que ellas significan para mi desarrollo personal y profesional
- 6 Me genera más miedo  
 A La pobreza  
 B La soledad  
 C Una vida sin sentido
- 7 Logro un mejor impacto en los demás cuando  
 A Soy una persona astuta y sagaz  
 B Me perciben como comprometido y cariñoso  
 C Muestro que soy culto e inteligente
- 8 Frente al fracaso yo  
 A Me siento lesionado en mis derechos  
 B Busco en los demás consuelo y apoyo  
 C Busco una explicación de la situación que me ayude a mejorar
- 9 Lo que más disfruto es  
 A Tener éxito de tipo profesional y económico  
 B La compañía de una familia  
 C Los logros humanos
- 10 Para vencer las dificultades tiendo a  
 A Utilizar toda mi fuerza para salir adelante  
 B Obtener el apoyo y la ayuda de los demás  
 C Busco una explicación que me ayude a mejorar

Ahora suma el total de puntos que aparecen en cada una de las letras

A       B       C

Cada una de las letras se vincula con un tipo de motivación personal, la A corresponde al poder, la B a las necesidades de afiliación o pertenencia a un grupo y la C a la motivación por la realización personal en sí

Gráfica tus resultados en el siguiente esquema

A PODER  
 100  
 90  
 80  
 70  
 60  
 50  
 40

B AFILIACIÓN  
 100  
 90  
 80  
 70  
 60  
 50  
 40

C REALIZACIÓN  
 100  
 90  
 80  
 70  
 60  
 50  
 40

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Como puedes darte cuenta todos tenemos un poco de cada tipo de motivación y además dependiendo la etapa de nuestra vida y nuestro interés en ella, el tipo de motivación puede variar. Al trabajar en equipo encontraremos que cada uno de los que integramos el grupo tenemos una MOTIVACIÓN en especial, en la que está determinada nuestra manera de interactuar en el grupo. Lo importante es complementar las potencialidades de cada uno de los integrantes del equipo y encausarlos a un solo fin para así **SER SIEMPRE Y EN TODO LOS MEJORES**

**LA PRINCIPAL MOTIVACIÓN ESTA EN TU INTERIOR!!!!!**

---

## CUESTIONARIO 2 LA PRIORIDAD DE SUS VALORES.

Califique los siguientes valores del 1 al 10, dándole un 1 al valor que considere más importante, un 2 al siguiente por orden de importancia, y así sucesivamente. Las respuestas no pueden estar bien o mal, así que conteste con toda honradez

- Una vida próspera
- La seguridad de los seres queridos
- Una sensación de realización
- Un mundo sin conflictos ni guerras
- La igualdad de oportunidades para todos
- La libertad personal y la independencia
- Una vida grata y placentera
- La paz y la tranquilidad interior
- El respeto y la admiración de todos
- Buenos amigos

Cuando termine de calificar, forme grupos de cinco o seis compañeros y analicen

- 1 ¿Qué similitudes, en su caso, hay en las calificaciones de los miembros del grupo? ¿Qué diferencias?
- 2 ¿Qué sugieren las calificaciones de cada quien en términos del tipo de trabajo que encontraría satisfactorio?
- 3 ¿Qué significan las diferentes calificaciones, en su caso, en términos de motivación para los diferentes compañeros del grupo?

---

## BIBLIOGRAFÍA

- ALDAG, Ramón, BRIEF, Arthur Diseño de tareas y motivación del personal. 2ª edición, México, Editorial Trillas, 1989
- ARIAS, Fernando Administración de Recursos Humanos. 3ª edición, México, Editorial Trillas, 1991
- FISCHER, Laura, NAVARRO, Alma Introducción a la Investigación de Mercados. 2ª edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 1994
- GIBSON, James L , IVANCEVICH, John M , DONELLY Jr Organizaciones. 1ª edición, México, Editorial Interamericana, 1983
- GONZALEZ, Rocío Carolina Tesis. Desarrollo Innovador de un programa operativo para el departamento de recepción de un hotel. Administración de Instituciones, 1997
- GRENSING, Lin La fuerza de la motivación. 1ª edición, México, Editorial Selector, 1994
- HAMPTON, David Administración Contemporánea 2ª edición, México, Editorial Mc Grae Hill, 1990
- HARRIS, DORR Investigación de Mercados. 3ª edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 1994
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz Administración. 9ª edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 1990
- LANHAM, E Valuación de puestos. 6ª edición, México, Editorial CECSA, 1971
- MARROW Alfred El fracaso del éxito. 1ª edición, México, Editora Técnica, S A , 1975

- 
- MARTIN DEL CAMPO, Rafael Valuación y compensación objetiva de sueldos. 2ª edición, México, Editorial Trillas, 1991
  
  - REYES, Agustín Administración de personal, sueldos y salarios. 4ª edición, México Editorial Limusa, 1984
  
  - SOBERO, Jesús Tesis. Liderazgo centrado en Empowerment. Administración de empresas, 1999
  
  - TYSON, Shaun, YORK, Alfred Administración de Personal. 4ª edición, México, Editorial Trillas, 1989