



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

" RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA PARA EL DESARROLLO
DE UN PROGRAMA DE INCENTIVACION LABORAL QUE
REPERCUTA POSITIVAMENTE EN LA PRODUCTIVIDAD
DEL FACTOR HUMANO EN EL AREA ADMINISTRATIVA
EN UNA EMPRESA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL A NIVEL EJECUTIVO "

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA :

CLAUDIA LILIANA BERMEJO GUEVARA

ASESOR :

L. A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO, JULIO 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

REGlamento de Exámenes Profesionales



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos. Propuesta para el desarrollo de
un programa de Incentivación Laboral que repercuta
positivamente en la productividad del Factor Humano
en el área administrativa en una Empresa de Reclu-
tamiento y Selección de Personal a Nivel Ejecutivo.
que presenta la pasante: Claudia Liliana Bermejo Guevara
con número de cuenta: 6727402-5 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Junio de 19 96

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
I	L.A. Joné Vili Martínez González	
III	L.A. María Teresa Muñoz García	
IV	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	

DEP/VBOSEM

AGRADECIMIENTOS

A **DIOS**.

" Gracias Señor por todo lo que me has prestado".

A **Celia y Mario**.

Por todos esos años de constante lucha, de apoyo incondicional, de ejemplo digno de admiración, de palabras de aliento y de amor.

A **Patricia, Alma, Mario y Víctor**.

Por su apoyo y su cariño.

A **Luis**.

Por ser parte de mí. " Gracias por ser el arco iris....."

A Mis **Amigos**.

Por su lealtad y honestidad.

A La **Universidad Nacional Autónoma de México**.

Por permitirme ser parte de ella.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a
que este sueño se hiciera realidad.

PROTOCOLO

OBJETIVO GENERAL:

Establecer como influye el factor "incentivación", en la productividad laboral.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Lograr la motivación del personal a través de un programa de incentivación para maximizar la productividad laboral.

HIPÓTESIS:

Si a mayor incentivación se incrementa la productividad; luego entonces: un empleado incentivado positivamente desarrollara una mayor productividad en el desempeño de su trabajo.

PLANTEAMIENTO DE VARIABLES:

VARIABLE DEPENDIENTE:

Desempeño del factor humano.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

La incentivación del factor humano.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Hoy en día, ninguna persona tiene seguridad en su empleo, todos los días hay reducción de personal ya sea por circunstancias económicas o administrativas. Estamos viviendo en un sistema, en el que nadie tiene la seguridad de conservar su empleo indefinidamente.

Sin embargo, muchas personas en vez de ver en su trabajo una oportunidad de servir, de aprender, de adquirir experiencia, de prepararse; ven en él solo un medio para lograr bienestar en sí mismos, olvidándose de que la oportunidad tiene un precio; ya que, es común encontrar que los empleados muestran poco interés en las labores que desempeñan, aun cuando el ambiente de trabajo, las tareas a desarrollar, la proyección hacia el futuro y el salario sean favorables.

Tal es el caso de la empresa de nuestro estudio, cuyo giro es la búsqueda y selección de personal a nivel ejecutivo; ya que el personal se encuentra a últimas fechas desmotivado y desvalorizado, lo cual provoca que se presenten situaciones como: impuntualidad, retraso en las actividades de terceros y poco interés; por ello es fundamental reconocer que en ocasiones esto se presenta debido a la falta de atención que los directivos ponen en el personal que labora bajo su supervisión, ya que a veces están más preocupados por el bienestar de sus intereses económicos. Si bien es cierto que las condiciones económico-político-sociales por las que actualmente atraviesa nuestro país han mermado la estabilidad nacional en todos los sentidos y que hablar de aumentos en los salarios es casi imposible, también es cierto que ahí es donde la habilidad de los directivos debe hacerse presente y buscar medios para incentivar a su personal a realizar sus tareas con gusto y empeño.

Es por ello que considero importante incentivar positivamente al personal de nuestra empresa de estudio para así elevar la productividad laboral.

JUSTIFICACIÓN:

El trabajo propuesto, tiene como finalidad señalar la importancia de los incentivos, como un medio para fomentar actitudes productivas y maximizar el desempeño de los empleados. Es decir, solo bajo ciertas circunstancias y condiciones, la gente libera sus fuerzas y ve en su trabajo una forma de satisfacción personal.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

PROTOCOLO

INTRODUCCIÓN

9

PRIMER CAPÍTULO: FACTOR HUMANO

11

RESUMEN

11

1.1 ESCUELA HUMANO RELACIONISTA

12

1.2 TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW

15

1.3 TEORÍA DE FREDERIK HERZBERG

20

1.4 TEORÍA DE MC. CLELLAND

22

SEGUNDO CAPÍTULO: INCENTIVACIÓN Y MOTIVACIÓN

25

RESUMEN

25

1.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

26

1.2 DEFINICIÓN DE INCENTIVACIÓN

29

1.3 MECANISMOS PARA INCENTIVAR

31

1.4 EL PAPEL DE LA MOTIVACIÓN PARA

33

ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD

CAPÍTULO TERCERO: CASO PRÁCTICO

36

3.1 ANTECEDENTES

36

3.2 MISIÓN

37

3.3 DIAGNÓSTICO	37
3.4 ESTRUCTURA	39
3.5 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVACIÓN LABORAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL A NIVEL EJECUTIVO	43
COMENTARIOS	46
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	48

INTRODUCCIÓN.

Desde la antigüedad ha existido la preocupación de incentivar al hombre, pero no siempre procurando su bienestar, sino más bien con el ánimo de incrementar la producción, haciéndolo trabajar al máximo como otra máquina. Con la aparición de la Escuela Neo-humanorrelacionista, la importancia que se le empezó a dar al hombre como elemento productivo y parte importante en la organización fue considerable. Comenzó a tener un trato más justo y digno, se buscó la integración en grupos de trabajo permitiendo relaciones interpersonales, se le permitió la participación activa en la planeación de los objetivos de la organización; logrando con esto su integración a la empresa.

Psicólogos y sociólogos han compartido la preocupación sobre el desarrollo de teorías científicas acerca de la motivación humana. Los primeros han comprobado que la mayoría de las teorías utilizadas por los administradores organizacionales se derivan de los modelos psicológicos. Los sociólogos por su parte han enfatizado los modelos de intercambio de la motivación.

En las últimas épocas, este intercambio entre la organización y el individuo es el pago de recompensas (incentivos económicos y en especie) y castigos. Por lo general se afirma que, en el control de los incentivos, y en la cantidad y clase de recompensas o reprimendas, la gerencia obtiene el control de la motivación. Dicho control en los miembros de la organización es logrado por medio de inculcar valores y normas de la organización como base para el desempeño personal.

Es importante enfatizar que la productividad y la calidad son formas de comportamiento humano en el trabajo que satisfacen necesidades muy importantes en las personas.

Es por ello que la satisfacción en el trabajo, se puede definir como una orientación efectiva experimentada por el trabajador como consecuencia de su propio esfuerzo. Es decir, una persona está satisfecha con su trabajo, cuando a raíz del mismo experimenta placer, bienestar o felicidad.

PRIMER CAPÍTULO

FACTOR HUMANO

RESUMEN

Las reacciones negativas frente al Taylorismo y los resultados no favorables en su aplicación, generaron el desarrollo de la psicología industrial.

Nació así la escuela del comportamiento humano, conocida también como la escuela de las relaciones humanas, misma que otorga mayor importancia al hombre, al hacer la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa.

Se inicia en 1940, considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa ya que se debe fundamentar en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y sus necesidades.

La aportación principal surgió de Elton Mayo, ya que demostró que para lograr los objetivos fijados es necesaria la cooperación y solidaridad del grupo, debido a que es importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando con esto las relaciones interpersonales.

Las teorías del contenido, surgieron en base a los estudios realizados en Hawthorne; estas tratan de explicar los aspectos específicos, dentro del individuo o el ambiente que motiva a las personas.

Estas teorías, han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describen las razones por las cuáles los empleados son productivos, que impulsa su comportamiento y como se puede mejorar su conducta.

Sus principales precursores son Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

Según Maslow, la conducta se ve impulsada por una jerarquía de necesidades que va desde las fisiológicas, pasando por las de seguridad (amor, afecto), las de pertenencia, las de estima, y finalmente una necesidad de autorealización.

Herzberg, por su parte propone dos niveles de necesidades. Los factores de higiene y los factores de motivación.

1.1 ESCUELA HUMANO RELACIONISTA

Surgió en los Estados Unidos, como un movimiento de reacción y de oposición de la teoría clásica de la administración. La teoría clásica se caracterizó por desarrollar una civilización industrial, en la cuál, la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A partir de esto, los trabajadores y sindicatos identificaron la administración científica como un medio de explotación de los empleados a favor de los intereses del patrón. Así la teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia de deshumanización del trabajo provocada por la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos.

El origen de la teoría de las relaciones humanas se da a través de:

- a) La necesidad de humanizar y democratizar la administración (eliminando métodos rígidos y mecánicos de la teoría clásica).
- b) El desarrollo de las ciencias humanas (psicología y sociología).
- c) Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne.

La experiencia de Hawthorne:

Este estudio fue realizado por Elton Mayo en una de las fábricas de la Western Electric Company en Hawthorne, en Chicago.

Se llevaron a cabo estos trabajos con objeto de determinar la relación que existía entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad. Por ello se tomaron dos grupos de trabajadoras; unas trabajando bajo condiciones normales y otras sujetas a cambios de iluminación, humedad, temperatura, etc. Este último grupo, progresó conforme cambiaban las condiciones físicas en el ambiente; incluso se encontró que al volver las empleadas a su situación inicial la eficiencia se mantenía en niveles altos. Ante esto, se concluyó que el problema era más complejo de lo que se creía y que el hecho de estudiar solamente los factores físicos era suficiente.

Se descubrió que a las obreras les gustaba trabajar con el grupo experimental; porque se les habían dado a conocer los objetivos del estudio, lo cuál despertó su interés en el trabajo y un espíritu de grupo que antes no tenían. Y además, la supervisión no era de carácter tan estricto como en el taller.

Las conclusiones a las que se llegaron son:

- 1.- El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por las normas sociales y expectativas que involucra.
- 2.- Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
- 3.- Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración, éstas pueden ser reales o imaginarias e influyen no solamente en las actitudes, sino también en las normas y patrones de comportamiento que el grupo define como aceptables.
- 4.- Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa. Estos grupos definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensa o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, que cada participante va asimilando e integrando en sus actitudes y comportamiento.
- 5.- Los individuos dentro de la organización participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social.
- 6.- La mayor especialización del trabajo no es la forma más eficiente de división del trabajo.
- 7.- Los aspectos emocionales del comportamiento constituyen un elemento esencial en las organizaciones.

1.2 TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW

Según Maslow, "el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de su vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento". (1)

La teoría de Maslow abarca dos elementos básicos para la administración de la organización. Por una parte, es importante descubrir la ubicación de los empleados en base a sus necesidades, para que después trazar un plan motivacional. La otra implicación radica, en que los mejores intereses de la organización se cumplen satisfaciendo las necesidades inferiores de los trabajadores.

(1) Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* (México, Mc. Graw Hill, 1983), pág. 60.

La jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow, es la siguiente:

PIRÁMIDE DE MASLOW



a) Necesidades Fisiológicas:

En el nivel más bajo de la jerarquía, pero el más importante para la supervivencia, encontramos las necesidades fisiológicas, que son:

- | | |
|------------|------------|
| * Aire | * Vestido |
| * Alimento | * Vivienda |
| * Descanso | * Sexo |

Características:

- * Son las más intensas.
- * Son las menos significativas desde el punto de vista de la autorrealización de la persona.
- * Una vez satisfechas dejan de ser motivo para actuar.

b) Necesidades de Seguridad.

El ser humano necesita cierto margen de seguridad, de que no será privado del alimento, ante el peligro, de que no será privado de su trabajo, en la familia, en la salud, etc.

Si un hombre tiene buen margen de seguridad puede soportar un determinado límite de incertidumbre y riesgo, sin mayores molestias. Pero, si es amenazado en forma tal que no puede controlar ni prever, entonces las necesidades de seguridad se convierten en poderosos motivadores.

Características:

- * Pueden convertirse en fuerzas dominantes de la personalidad.
- * Pueden adoptar la forma de temores: miedo a lo desconocido, del caos, de confusión.
- * El sentimiento de seguridad es en gran parte una cuestión de actitud.

c) Necesidades de Pertenencia.

El hombre es un ser social por naturaleza, desea pertenecer, estar asociado con otros, se aceptado por sus amigos. Por ello el hombre privado de compañía por algún tiempo, muestra síntomas de perturbaciones emocionales.

Maslow afirma, que el hombre buscará relacionarse afectivamente con los demás, en especial tratará de encontrar un lugar en su grupo, y procurará con gran intensidad alcanzar esa meta.

Características:

- * En el niño se presenta más la necesidad de recibir que la de dar.
- * En el adulto se presentan ambas.
- * Para muchos la intensidad de afecto es tan grande que su ausencia constituye la principal fuente de trastorno psicológico.

d) Necesidad de Estima.

Una vez que las necesidades sociales están satisfechas, las llamadas necesidades del YO empiezan a influenciar la conducta del hombre. Estas se relacionan con el autorespeto, el logro personal y la aceptación de los demás.

Las necesidades de estima caen dentro de dos categorías:

1.- Necesidades que se relacionan a la forma en que nosotros nos vemos y evaluamos.

- * Independencia.
- * Conocimientos.
- * Habilidades.
- * Realización.

2.- Necesidades que se relacionan en la forma en que otros nos ven y evalúan.

- * Respeto.
- * Reconocimiento.
- * Nivel Social.

Características:

* La estimación de uno mismo, tiene una base externa antes de tener un fundamento externo.

e) Necesidades de Autorrealización.

En la cima de esta jerarquía, encontramos las necesidades de autorrealización. Cuando una persona actúa para satisfacer esas necesidades, está buscando desarrollarse a sí mismo en el mejor grado posible. No importa cuáles y cuántas son sus capacidades, desea desarrollarse al máximo, y en algunos casos crear algo que trascienda aunque él llegue a desaparecer.

Debido a que las capacidades humanas difieren, las formas de autodesarrollarse varían de una persona a otra, pero en una sociedad activa, con más y más personal logrando satisfacer sus necesidades básicas, día a día se incrementa el número de individuos que cada vez más desean desarrollar sus potencialidades.

1.3 TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG.

"Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo".⁽²⁾ Los dos grupos de aspectos que identificó Herzberg, inciden directamente en la conducta del individuo, observando un grupo primario al que denominó "factores Higiénicos" y un segundo al que llamó "factores motivadores".

1.- Factores Higiénicos.

Son aquellos que previenen las "enfermedades" en la organización, como la huelga, tortuguismo; estos están relacionados con las necesidades primarias de Maslow (Necesidades fisiológicas y de seguridad).

Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo. Sin embargo, Herzberg, considera estos factores higiénicos muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

⁽²⁾ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos (México, Mc. Graw Hill, 1983), pág. 62.

Los factores higiénicos incluyen:

- * Políticas definidas en la organización.
- * Supervisión saludable en el trabajo.
- * Interrelación supervisor-trabajador.
- * Condiciones laborales convenientes.
- * Salario Justo.
- * Buenas relaciones con los del mismo nivel.
- * Incentivos económicos y en especie.

2.- Factores Motivadores.

Se refieren a la realización de la tarea. Estos producen efecto duradero de satisfacción y aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término "motivación", para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben significativamente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

Los factores motivacionales incluyen:

- * Precisar lo que se espera de cada individuo.
- * Diversificación de las tareas.
- * Reconocimiento por los logros alcanzados.
- * Asignación de responsabilidades precisas.
- * Posibilidades de ascenso.
- * Posibilidades de desarrollo personal.

3.3 TEORÍA MOTIVACIONAL DE MC.CLELLAND.

Para Mc. Clelland, las personas están motivadas primordialmente por tres necesidades: De logro o realización, de afiliación y de poder. Toda persona posee estas tres necesidades, y ordinariamente una de ellas predomina.

1.- Necesidades de Logro o Realización.

Las personas en las cuales predomina la necesidad de logro, suelen dirigir sus esfuerzos hacia metas que se proponen con el fin de realizar algo.

Para estas personas la vida tiene un sentido cuando van logrando metas, obteniendo aquellas cosas que se hablan propuesto alcanzar.

Mc. Clelland plantea algunas características de las personas orientadas hacia el logro:

- * La persona motivada al logro prefiere un moderado grado de riesgo, precisamente porque sus esfuerzos, destrezas y determinación, tienen una razonable oportunidad de influir en el resultado. El logro será personal y no un golpe de suerte.

- * Quiere saber qué tan bien lo está haciendo. Prefiere las actividades cuya retroalimentación sea rápida, precisa e inevoa. Trabaja con más presión e intensidad porque se le hacen ver los aciertos o equivocaciones de su trabajo.

- * La motivación al logro hace a la persona más realista con respecto a sí misma y a los éxitos que busca. Su modo de pensar será más orientado hacia el futuro pleno de anticipación e intentos de lógica predicción. Es una persona más práctica, atrevida y determinada.

* Prefiere seleccionar para trabajar hombres expertos, aunque sean extraños, en lugar de amigos íntimos.

* Si colocamos a un hombre ante una situación completamente novedosa, la afronta confiado y lleno de esperanza.

* Cuando se compromete para llevar a cabo una tarea, se siente responsable hasta que esté terminada.

En general, las personas con un alto grado de motivación al logro son las más persistentes, realistas e inclinadas a la acción. Sin embargo, esto no las hace más productivas; ello más bien parece depender de si la tarea requiere cierto grado de iniciativa o inventiva personal.

2.- Necesidad de Afiliación.

Las personas en las cuáles predomina la necesidad de afiliación tienen como interés el establecer contactos personales cálidos. Para estas personas la vida tiene sentido cuando sus acciones y su estilo de vida en general les propician el establecer lazos afectivos.

Responde a una necesidad afectiva y está involucrada en la palabra amistad. Se manifiesta en la consecución o conservación de una relación afectiva positiva con otra persona; puede ser de cualquier tipo, con tal de que sea afín en sí misma. Se caracteriza por un profundo deseo de gustar, de ser aceptado.

3.- Necesidad de Poder.

Las personas en las cuales predomina la necesidad de poder, tratan de influir sobre los demás. Es la necesidad interior que determina que la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o a un grupo de ellos.

Lo que caracteriza a esta necesidad de influencia, de hacer que otros lleguen a compartir nuestros pensamientos y puntos de vista, es que siempre en cualquier caso donde la motivación del poder esté presente y aunque se trata de ayuda prestada a otros, esta ayuda no ha sido solicitada.

La motivación del poder, es el intento de controlar, regulando las condiciones de vida de otras personas o adquiriendo conocimientos que puedan afectar fuertemente la vida o acciones de otros. En actuar de tal forma que, como resultado, se produzca en otros semejantes sentimientos fuertes, en sentido positivo o negativo, tales como respeto, gratitud, satisfacción intensa, frustración, ansiedad, aún cuando quien los produce no lo haga intencionalmente.

La relación de influencia según Mc. Clelland, tiene dos objetivos diferentes:

- a) Cuando la satisfacción de poder nace del mismo individuo que lo ejerce, se trata de poder personal, pudiendo éste llegar al extremo de manifestarse en una acción más o menos dictatorial.
- b) Cuando la persona motivada al poder presta atención hacia sentimientos y necesidades ajenas y se satisface dando servicios y ofreciendo ayuda a los demás, se tratará de poder solicitado.

SEGUNDO CAPÍTULO

INCENTIVACIÓN Y MOTIVACIÓN

RESUMEN

"Motivo, es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, o por lo menos, que da origen a un comportamiento específico".⁽¹⁾ Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente en el que el individuo se desarrolla, siendo a la vez la base de su superación) y por un estímulo interno (que puede ser generado, estableciendo las condiciones adecuadas por el criterio mismo del individuo).

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. Sin embargo es difícil definir la motivación ya que esta se ha utilizado en diferentes sentidos, debido a que no es aplicable uniformemente, puesto que los patrones concernientes a las necesidades, valores sociales, metas individuales y distintos factores hacen que sea compleja.

Es por ello que desde hace tiempo las organizaciones han puesto en práctica planes de incentivos obedeciendo a muy diversos motivos: altos costos laborales, mercados competitivos, avances tecnológicos, etc.

Los incentivos se diseñan específicamente para fomentar el que los empleados realicen un mayor esfuerzo para ejecutar sus tareas en el trabajo, un esfuerzo que tal vez no realizarían con sistemas de remuneración por hora y/o con base en la antigüedad.

(1) Froment E. Kast e James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach* (Nueva York, Mc. Graw Hill, 1970), pág. 245.

Es decir, los incentivos constituyen todos aquellos pagos o alicientes hechos por la organización a sus participantes (como salarios, premios de producción, premios de puntualidad, oportunidades de desarrollo y promoción, etc.), para fomentar actitudes productivas en ellos.

Sin embargo, cada incentivo posee determinado valor, que varía de individuo a individuo dependiendo de sus necesidades personales (función de utilidad).

2.1 MOTIVACIÓN.

Algunos autores, basándose en distintos comportamientos personales y colectivos han tratado de establecer ciertos lineamientos (conductas motivacionales) que pueden llevar a una acertada detección de necesidades y a la pronta satisfacción de las mismas.

Para Phillip G. Zimbardo, "la motivación se caracteriza por los siguientes rasgos: a) excitación de la energía, b) orientación del esfuerzo hacia una meta particular, c) atención selectiva a estímulos significativos (acompañada de menor sensibilidad a los estímulos no significativos); d) organización de unidades de respuesta en una secuencia o patrón integrados; y e) persistencia de esta actividad hasta que cambien las condiciones iniciales". (2)

Por lo tanto la conducta no carece de propósito ni es azarosa, sino que se dirige específicamente hacia estímulos significativos o se aleja de ellos. Se tiende a organizar la conducta en patrones generales. Y, lo más importante, la conducta motivada es perdurable.

(2) Zimbardo G. Phillip, *Psicología y Vida* (México, Trillas, 1986), pág. 275.

Arias Galicia dice: "la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Estos factores pueden ser tanto de tipo biológico (hambre, sed, sueño, el acto de respirar, etc.), de tipo psicológico, social y cultural".⁽³⁾

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos, es decir, nacemos con un bagaje instintivo, pero la sociedad va moldeando en parte la personalidad y el comportamiento, creando así nuestras necesidades. Dicho mecanismo se presenta de la siguiente manera:

- a) Se presenta un estímulo.
- b) La persona responde ante el estímulo.
- c) Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía juzga el comportamiento y decide si es adecuado o no.
- d) En caso positivo, otorga una recompensa (incentivo o premio); si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo). La recompensa debe ser dada en corto tiempo.
- e) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un reforzamiento y, por tanto, aumentan las probabilidades de obtener la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- f) El castigo es menos efectivo; parece que la información que transmite no es específica; dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice por qué. Sin embargo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

(3) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos (México, Trillas, 1986), pág. 65.

g) El aprendizaje, entonces, consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

El eminente psicólogo argentino José Bleger, describe la motivación como "la causalidad operante en el nivel psicológico de integración, ya que la motivación es también conducta y no un agente externo o extraño o distinto de la conducta misma.

La motivación es, por lo tanto una conducta molar y aparece como suceso, acontecer o experiencia humana (dramática). Estudiada la motivación, todavía cabe, necesariamente, el estudio de la causalidad de la motivación . La causalidad, tanto como la motivación, pueden ser estudiadas en todos y en cada uno de los ámbitos de la conducta: psicosocial, sociodinámico e institucional; con esto se sostiene que todos los niveles de integración de la conducta pueden ser aplicados en todos los ámbitos. Estos últimos tampoco pueden existir independientemente, sino que siempre están todos implicados y relacionados".⁽⁴⁾ Por otra parte, los psicólogos modernos "han alegado que si el mundo físico fuese naturalmente inerte y tuviese que ser puesto en movimiento por alguna forma de energía, entonces lo mismo tendría que ser aplicado a los individuos. Como todos los objetos inanimados que nos rodean, somos básicamente objetos estáticos que tienen que ser impulsados por fuerzas especiales que les da la vida. De modo que para explicar la actividad humana se hace necesario sugerir cosas tales como motivos, impulsos, necesidades e instintos. Los seres humanos se mantendrían inmóviles a menos que fuesen estimulados por algunas fuerzas del exterior (motivos, impulsos o necesidades) o fuesen atraídos por una variedad de incentivos". ⁽⁵⁾

(4) Bleger José, *Psicología de la Conducta* (Argentina, Paidós, 1964), págs. 130,137.

(5) Robert M. Liebert / John M. Neale, *Psicología General* (México, Limusa, 1984), pág. 419.

En general podemos decir, que para fomentar mejor la salud organizacional tenemos que estudiar los principios básicos que gobiernan la motivación humana, así como los factores que contribuyen al sentimiento de satisfacción individual en el trabajo. Comprendiendo, que la satisfacción resulta directa o indirectamente de las habilidades de la organización para responder a las necesidades humanas.

Como consecuencia de lo anterior, podemos entender la incentivación como el conjunto de fuerzas externas e internas al individuo que dirigen o encausan su acciones hacia la modificación de la conducta, la cual posteriormente se convierte en la satisfacción de una necesidad.

Es importante señalar, que en el estudio del comportamiento del hombre dentro de un grupo social o de trabajo, podemos encontrar los medios necesarios para incentivar a los miembros del grupo de manera que colaboren al logro de los objetivos generales de la organización. De esta forma es necesario entender al individuo dentro de un contexto social general y no limitarse al campo exclusivo de la empresa, en donde su comportamiento es condicionado por el medio en el que se desenvuelve.

2.2 INCENTIVACIÓN.

Un incentivo, es una condición natural o provocada que impulsa a los individuos a actuar en determinado sentido. Un incentivo representa un estímulo que provoca una actitud en el individuo.

Para lograr una mejora en las estructuras organizacionales, se deben incluir esfuerzos inteligentes y sostenidos, que comprenden un conjunto de incentivos positivos promotores de una adecuada motivación. Para ello es necesaria la formulación de un plan de paga de incentivos individual o de grupo.

Sin embargo, los planes de incentivos no siempre han conducido a una mejora en las organizaciones. Existen dos razones para ello. En primer lugar, los planes de incentivos no siempre satisfacen las necesidades de los empleados. En segundo lugar, existe por parte de la dirección un mal diseño y ejecución de los programas de incentivación. Es por ello, que el éxito de un plan de incentivos depende del ambiente que haya en la organización (armonía entre los empleados y la dirección).

Para que un plan de incentivos tenga éxito, es necesario exhortar a los empleados para que sugieran maneras de mejorar el desempeño con su participación ya que con esto se llegara a su aceptación. Para lograrlo se requiere de un gran entendimiento y confianza mutua entre los patrones y sus supervisores.

La administración efectiva de un plan de incentivos se basa en los siguientes puntos:

- 1.- Los sistemas de incentivos solamente son efectivos cuando los administradores están dispuestos a otorgar incentivos tomando en cuenta la diferencia en el desempeño individual.
- 2.- Los salariales deben ser acordes para recompensar y reforzar el desempeño.
- 3.- Los sistemas de incentivos deben estar hechos con base en lineamientos de desempeño claramente definidos y aceptados, comunicados en forma clara a los empleados.
- 4.- Es necesario determinar los costos generales de la ejecución y administración del plan. El tiempo que se invierte en comunicar el plan a los empleados, en responder pregunta y en resolver cualquier queja al respecto, también se debe tomar en cuenta entre estos costos.

Es por ello que, para lograr mayor productividad en los empleados es fundamental que el tipo de incentivos utilizados por los gerentes sean plurales y acordes a las necesidades y a la naturaleza cambiante de los empleados.

2.3 MECANISMOS PARA INCENTIVAR.

En la actualidad, la cultura en la que vivimos se ha monetarizado; por lo que los incentivos de este tipo tienen una gran influencia, debido a que la mayoría de las personas opinan que el dinero es la clave para la satisfacción. Sin embargo, los incentivos cambian de individuo a individuo, dependiendo de el tipo de negocios, culturas, condiciones económicas, etc.

Para lograr un mejoramiento, las estructuras sociales deben incluir un esfuerzo inteligente y sostenido, que comprenda un conjunto de incentivos positivos promotores de una adecuada motivación.

Algunos de los mecanismos más comunes, utilizados para incentivar a los individuos son:

a) Incentivos Monetarios.

Los incentivos de tipo monetario, vienen a ser fundamentales para satisfacer las necesidades primarias de cualquier individuo. Sin embargo, puede significar cosas diferentes para distintas personas. Por ejemplo para el individuo que posee un bajo nivel económico significa proveerse de alimento, ropa, abrigo, etc.; y para el acaudalado significa una fuente de poder y prestigio. Es por ello, que no puede asegurarse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

b) Incentivos de Seguridad.

Los incentivos positivos para satisfacer las necesidades de seguridad del personal en el trabajo son muy importantes; es decir, es fundamental que el individuo trabaje en un ambiente en el cuál sienta confianza, independencia, conocimiento y estimación propia. La necesidad de seguridad también puede variar de un individuo a otro, pero; puede servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel satisfactorio de desempeño.

Sin embargo, un estímulo negativo como lo sería la amenaza de desempleo, puede incentivar al personal a realizar un mayor esfuerzo; pero, el motor será de tipo negativo y los resultados dudosos o pasajeros.

c) Incentivos de Afiliación.

Las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de la organización sirven para cubrir las necesidades que tienen las personas de interactuar con otras en base a satisfacción y apoyo. Sería ideal, que los gerentes y supervisores lograran que en la organización las relaciones formales fueran tan atractivas como las informales, ya que así imperaría un clima de satisfacción y apoyo entre los miembros y por ende una mayor productividad en la organización.

d) Incentivos de Estima.

Los incentivos de este tipo, consisten en oportunidades para ejecutar tareas importantes para la organización y en tener poder sobre personas y recursos.

Para satisfacer esta necesidad, ciertos individuos se esfuerzan por alcanzar puestos de supervisión y puestos gerenciales. Está comprobado que la participación es uno de los mejores incentivos para estimular la producción del empleado y crear satisfacción. Es por eso que debe dársele oportunidad de participar en la toma de decisiones acerca del trabajo que se desarrolla en el área donde labora, además de permitirle participar en juntas, conferencias, comités, aportar sugerencias, etc.

e) Incentivos de autorrealización.

Estos incentivos van acompañados de una sensación de competencia y logro. La competencia se refiere a la habilidad por parte del individuo para desempeñar sus funciones y el conocimiento de las mismas. Su efectividad depende de la libertad que se le da al empleado para desempeñar sus funciones sin la presión de una vigilancia estrecha y que se le impulse a competir contra sí mismo.

Es importante mencionar que el hecho de que un empleado reciba salarios elevados no sirve necesariamente para incentivarlo o para brindarle un elevado nivel de satisfacción en el trabajo ya que si su nivel de autoestima va en disminución, es probable que su interés por desempeñar bien su labor vaya desvaneciéndose.

2.4 EL PAPEL DE LA INCENTIVACIÓN PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD

"La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables".⁽⁶⁾

(6) Rodríguez y Rodríguez Jorge Manuel, *Productividad (México, Mc Graw Hill, 1985)*, pág. 3.

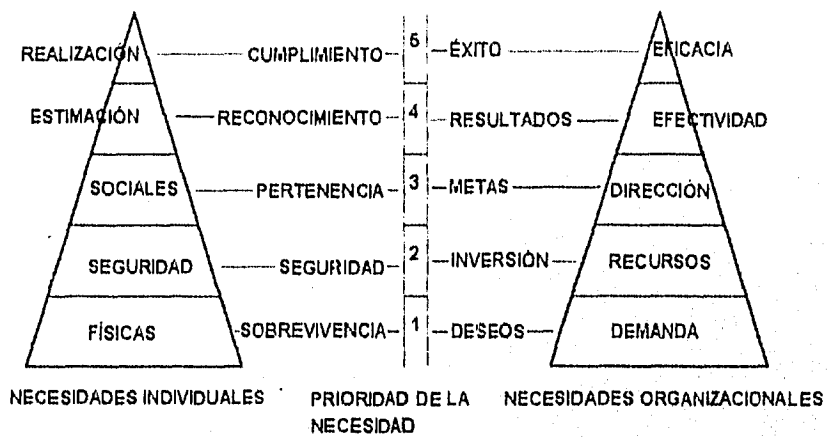
Es el incremento simultáneo de la producción y del rendimiento debido a la modernización del material y a la mejora de los métodos de trabajo.

Hoy en día se trabaja con personas que buscan prepararse continuamente, personas más informadas y con interés de salir adelante. Es por ello, que la tarea específica de los directivos consiste en incentivar a las personas con quienes se labora para que alcancen niveles más altos de productividad. En cierto sentido, una persona nunca puede motivar a otra, puesto que la motivación es un deseo interno y sólo puede surgir desde dentro de la persona. Sin embargo, en base a la motivación se conocen las condiciones que causan que las personas actúen.

La satisfacción de las necesidades depende en gran medida del puesto que el trabajador desempeña. Todas las necesidades físicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización, se encuentran ligadas al ámbito laboral. Y esto tiene validez para todos los que trabajan en la organización. Por el hecho de que la mayoría tiene que trabajar y dado que el trabajo consume la mayor parte del tiempo de que se dispone, no existe mejor lugar que el trabajo para satisfacer las necesidades personales.

Cuando los directivos logran comprender lo anterior, y lo aceptan, tanto intelectual como emocionalmente, pueden emplearlo para edificar una organización altamente productiva. Las personas son egocéntricas por naturaleza. Cada miembro considera a la organización, a los compañeros de trabajo y a los directivos de acuerdo a la relación que tenga con ellos. Si a un individuo se le demuestra que la organización y el trabajo es primero que ella, y que sus necesidades están después, se le está desmotivando. Por otra parte, si se les demuestra la forma como la empresa y su trabajo pueden servirles para dar salida a sus energías, y representan una fuente de satisfacción para sus necesidades, los individuos se transformarán en seres altamente productivos.

NECESIDADES INDIVIDUALES Y DE LAS ORGANIZACIONES



TERCER CAPÍTULO CASO PRÁCTICO

3.1 ANTECEDENTES:

La Empresa "X" cuyo giro es el Reclutamiento y Selección de Personal a Nivel Ejecutivo, inicia operaciones a finales de los 70's . Sin embargo, para 1982 y con motivo de la fuerte devaluación, la organización cerro sus puertas ya que lo menos que se requería en ese momento era la contratación de servicios de una empresa de este tipo.

Para 1989, la empresa de nuestro estudio volvió a abrir sus puertas. El comienzo fue difícil, porque para ese tiempo el campo de acción ya se encontraba más saturado que antes y porque había que hacerse nuevamente de clientela. Poco a poco la prestación del servicio fue aumentando, este consistía en que el cliente proporcionaba toda la información sobre el candidato requerido (las funciones a realizar, el puesto a ocupar, el sueldo y las prestaciones) y en esta empresa se comprometían a elaborar la descripción del puesto; posteriormente se llevaba a cabo el proceso de reclutamiento, selección y presentación del candidato.

Para 1993, se comenzó por manejar toda la información por base de datos y , posteriormente se comenzó a dar mayor difusión a la empresa entre las grandes corporaciones, también se logró el intercambio de currícula con agencias importantes, se iniciaron funciones de Headhunter, se contacto con las bolsas de trabajo universitarias y se empezaron a recibir curriculums directamente de los profesionistas.

3.2 MISIÓN:

Brindar un servicio eficiente, oportuno, confiable y confidencial; a través de la adecuada búsqueda y selección de personal que nuestros clientes requieran, respetando las condiciones previamente establecidas; así como, las normas, y procedimientos de la organización.

Los Objetivos de la Organización son:

- Respetar nuestra "misión" y formar parte de ella.
- Lograr ser una empresa competitiva y rentable.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Brindar una de las mejores opciones en el mercado en la Búsqueda y Selección de Personal a Nivel Ejecutivo.

3.3 DIAGNÓSTICO:

En la actualidad la organización cuenta con una cartera de 10 clientes fuertes y 10 menores. Hoy en día se reclutan en promedio 4 candidatos al mes.

ANÁLISIS EXTERNO.

Amenazas:

- La situación económica del país.
- La competencia.
- Baja solvencia económica en las empresas.

Oportunidades:

- Prestar un servicio más eficiente.
- Descuentos a clientes potenciales.
- Garantía en el servicio.
- Presentación de 2 o 3 candidatos por reclutamiento.
- Selección de candidatos de primer nivel.
- Prestación del servicio en el D.F. y en toda la República.

ANÁLISIS INTERNO:

Fuerzas:

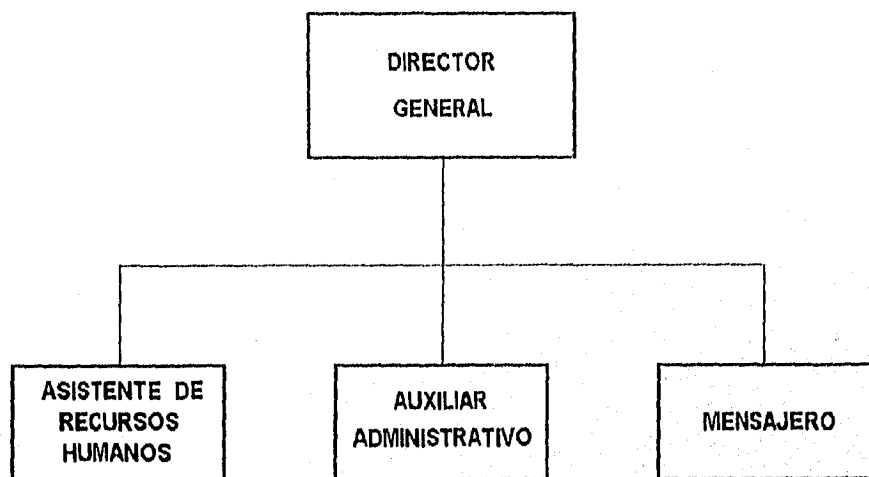
- Ser una empresa que hasta el momento no requiere de una fuerte promoción, ya que su cartera de clientes es considerable.
- Satisfacción total de los clientes.
- Tarifas menores a las de la competencia.
- Buen ambiente de trabajo.
- Salarios acordes a la preparación y funciones de cada empleado.
- Comunicación aceptable.

Debilidades:

- Poco personal.
- Horas muertas (retardos).
- Retraso en las actividades de terceros (localizaciones por teléfono).
- Desperdicios innecesarios en material.
- Desorganización (tiempo por proyecto).
- Stress y desvalorización por parte de los empleados.
- Poca incentivación por parte del directos.

3.4 ESTRUCTURA:

ORGANIGRAMA



Como se aprecia en el organigrama la estructura de la Organización esta compuesta por:

- A) Director General.
- B) Asistente de Recursos Humanos.
- C) Auxiliar Administrativo.
- D) Mensajero.

Las funciones que cada uno realiza se presentan de la siguiente manera:

* Mensajero:

- Pagos y depósitos en el banco.
- Cobros en el domicilio de los clientes.
- Compra de papelería y materiales diversos.
- Control de archivo muerto y vigente.

* Auxiliar Administrativo:

- Elaboración de cheques, facturas, pólizas, etc.
- Control de agenda de pagos y cobros.
- Localizaciones por teléfono.
- Labores secretariales.

* Asistente de Recursos Humanos:

- Búsquedas ciegas.
- Depuraciones.
- Elaboración de Descripciones de Puesto.
- Elaboración de cartas de presentación y tablas de evaluación de candidatos.
- Entrevistas exploratorias.

* Director General:

- Presentación de servicios.
- Control de referencias.
- Entrevistas definitivas.
- Aplicación de exámenes (Inglés y conocimientos generales)

PROBLEMA.

Como se puede observar, la situación actual de esta empresa es favorable, la prestación del servicio es de calidad, los clientes quedan satisfechos y las expectativas de crecimiento son altas; en el aspecto interno el ambiente laboral es agradable y los salarios buenos, sin embargo, ¿Qué sucede con el personal que labora en ella?, ¿Se ha puesto realmente atención a las necesidades que les aquejan?, ¿Cómo ha influido la falta de incentivación en la productividad laboral?

Veamos:

DURANTE PROCESO DE SELECCIÓN

La improductividad al mes se mide:

ÍTEMS CUANTITATIVOS

A) Horas Hombre Muertas: (lo que dejas de hacer)

* Retardos: 1 jornada laboral aproximadamente.

B) Productividad Comparativa: (Lo que espera - lo que se tiene)

* Localizaciones por teléfono:

Productividad esperada:	Productividad obtenida:
100% (20)	75 a 80% (15)

* Búsquedas ciegas:

Productividad esperada:	Productividad obtenida:
100% (20)	70% (15)

C) Productividad por Persona:

- * Desperdicio de materiales.
- * Tiempo por proyecto.

ÍTEMS CUALITATIVOS.

- * Stress.
- * Desvalorización (actitudes negativas)
- * Desmotivación (poco interés)

Es por esto, que considero de vital importancia la creación de un programa de Incentivación laboral, ya que la clave para el logro de la productividad laboral y el buen desarrollo de toda organización radica en la identificación, el compromiso, la seguridad, el bienestar y la proyección de desarrollo hacia el futuro que el personal tenga con su empresa.

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVACIÓN
LABORAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA
EMPRESA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL A NIVEL EJECUTIVO**

OBJETIVO GENERAL:

Lograr que los participantes mejoren el conocimiento de sí mismos, de su trabajo y de su ambiente laboral a través de su desarrollo personal.

1.- Buscar que por medio de un proceso de Sensibilización el participante se deje guiar por la emoción de sus sentimientos y no por la dureza de sus pensamientos, logrando con ello que:

- Descubra la importancia de tener un motivo para vivir.

- Identifique:

¿Cuál es su imagen del éxito ?

¿ Por qué es importante tener entusiasmo por la vida?

¿ Qué espera de la vida?

¿ Por qué es importante vivir hoy ?

¿ Cuáles son los valores que rigen su vida ?

¿ Por qué es importante valorar la vida ?

II.- Buscar que el participante conozca ¿quién es?, ¿qué busca? y ¿cómo lo puede obtener?, logrando con ello que:

- Identifique cual es su auto-imagen (como te ves, te ven).
- ¿Por qué actúa de determinada manera ?

Actitud de Padre.

Actitud de Niño.

Actitud de Adulto.

- ¿Cuál es su posición frente a la vida ?

Inmadurez y Dependencia.

Desesperanza.

Odio.

Madurez.

- ¿Cuál es su imagen del logro?

- ¿Por que la inconformidad destruye?

- ¿Cómo es su desarrollo personal ?

Aspecto económico.

Aspecto moral.

Aspecto religioso.

Aspecto laboral.

III.- Buscar que el participante identifique cuales son sus metas y por qué es importante luchar por ellas, logrando con ello que:

- Acepte que el destino es responsabilidad individual.
- Identifique las diferencia entre dirigir y ser dirigido.
- Conozca las características del hombre de éxito.

- Conozca las características del hombre en crecimiento.
- Evalúe sus aptitudes, conocimientos, habilidades y limitaciones.
- Defina sus metas a corto y a largo plazo.

IV.- Buscar que el participante reconozca la importancia que tiene el contar con un trabajo en la actualidad, logrando con ello que:

- Identifique la realidad de su entorno laboral.
- Valore su trabajo.

V. Buscar el incremento en el nivel de productividad laboral del participante, mediante los siguientes incentivos:

- Disminución de una hora laboral los viernes.
- Creación de un buzón de sugerencias, que sea revisado cada 15 días.
- Incluir en la nómina al personal, bajo el rubro de sueldos y salarios.
- Premio de puntualidad mensual (que sea equivalente al sueldo de una jornada laboral).

COMENTARIOS

En el desarrollo de este trabajo, he hablado de la importancia que tiene el factor humano en todos los ámbitos; he mencionado las distintas teorías motivacionales y de cómo a lo largo del tiempo el hombre ha llegado a ser la pieza más importante en las organizaciones. Así también, he comentado acerca de los motivos que impulsan a todo ser humano a comportarse de cierta manera y cómo puede repercutir negativa o positivamente en las empresas.

Sabemos que el ser humano es activo por naturaleza y que requiere satisfacer ciertas necesidades para actuar productivamente. Como lo he expuesto, estas necesidades van desde las primarias, hasta la necesidad de sentirse autovalorado y autorrealizado.

Por ello, el incentivar a los empleados en toda organización resulta vital; ya que por medio de esto, se busca la integración de los empleados para que sus metas y voluntades se muevan hacia un mismo fin y con ello mejorar la productividad.

Lo anterior no es ajeno a la empresa de nuestro estudio, ya que a lo largo de este trabajo he mencionado la problemática que se vive y cuya causa principal de conflicto recae precisamente en la falta de incentivación a los empleados.

Por ello he considerado necesaria la creación de un programa de incentivación, que tiene como finalidad lograr que los empleados identifiquen ¿quienes son?, ¿qué quieren?, ¿cómo lo pueden lograr? y ¿para qué?, buscando con ello que valoren su vida, su trabajo, que reconozcan la importancia que tiene el actuar eficientemente y que acepten que es su responsabilidad el buen o mal desempeño que tengan en cualquier actividad, además de buscar mejorar el conocimiento de sí mismos y de su ambiente laboral a través de su desarrollo personal, incrementando así la productividad en la organización.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- 1) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos (México, Trillas, 1986), págs. 60-77
- 2) Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos (México, Mc Graw Hill, 1983), págs. 57-68.
- 3) Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración (México, Mc Graw Hill, 1992) págs. 106-121
- 4) Chrudden Herbert J./ Sherman Jr. Arthur W., Administración de Personal (México, Compañía Editorial Continental, 1979), págs. 268-274
- 5) Dessler Gary, Administración de Personal (México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1992), pág. 431
- 6) Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo (México, Herrero Hermanos Sucesores, 1975), págs. 198-201
- 7) Heneman III Herbert G./ Shwab Donald P./ Fassum John A. / Dyer Lee D., Administración de Recursos Humanos (México, Compañía Editorial Continental, 1985), pág. 368.
- 8) Howell William C. , Psicología Industrial y Organizacional (México, El Manual Moderno, 1979), págs. 20-27,42-47,50-71
- 9) Rodríguez y Rodríguez Jorge Manuel, Productividad (México, Mc. Graw Hill, 1985),pág. 3
- 10) Sherman Jr. Arthur W./ Bohlander George W., Administración de los Recursos Humanos (Grupo Editorial Iberoamericana, 1995), págs. 303-305