

179

29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

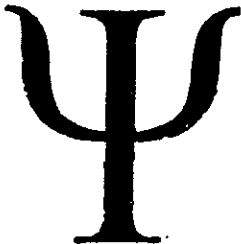
FACULTAD DE PSICOLOGIA

PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD POR MEDIO DE INCENTIVOS.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTAN ALFONSO ALEJANDRO MEJIA VAZQUEZ MARIA CRISTINA SOLEDAD RIOS NAVA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. RAUL TENORIO RAMIREZ
ASESOR METODOLOGICO: DR. RODOLFO E. GUTIERREZ MARTINEZ



MEXICO, D. F.

1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

267225



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS.**

**A DIOS.**  
POR PERMITIRME LOGRAR ESTA META EN MI VIDA.

**A MIS PADRES.**  
CRISTINA NAVA: POR TU CARIÑO, COMPENSIÓN Y APOYO INCONDICIONAL,  
SOBRE TODO EN LOS ÚLTIMOS MESES.  
HERIBERTO RÍOS: POR TU CARIÑO, APOYO Y COMPENSIÓN INCONDICIONAL.

**A MIS HERMANOS.**  
JAIME ALEJANDRO, ZULMA PATRICIA Y DEYANIRA LIZETH, POR SU CARIÑO,  
APOYO, Y POR SER UNA GUÍA EN MI VIDA.

**A ALFONSO.**  
POR TU AMOR, COMPENSIÓN Y APOYO INCONDICIONAL, Y POR ACEPTARME TAL  
COMO SOY.

**A DRA. CARMEN RÍOS.**  
POR TU CARIÑO Y APOYO INCONDICIONAL.

**A MTRO. MANUEL RÍOS Y FAM.**  
POR TU CARIÑO, APOYO INCONDICIONAL Y POR BRINDARME TU CONFIANZA HACE  
CASI 10 AÑOS.

**A MIS ABUELITOS.**  
JESÚS Y VICTORIA (q.e.p.d), A QUIENES AGRADEZCO SU CARIÑO Y AYUDA  
DURANTE GRAN PARTE DE MI VIDA.

**A MIS AMIGOS.**  
POR BRINDARME SU AMISTAD.

**AL LIC. AURELIO RAMÍREZ**  
POR LA AYUDA Y APOYO RECIBIDOS, Y COMPARTIR CON NOSOTROS TU VALIOSO  
TIEMPO.

**AL LIC. RAÚL TENORIO.**  
POR SU APOYO Y COMPARTIR CON NOSOTROS SUS VALIOSOS CONOCIMIENTOS Y  
SU TIEMPO.

**AL H. JURADO:**

**DR. RODOLFO E. GUTIÉRREZ MARTÍNEZ.  
LIC. RAÚL TENORIO RAMÍREZ.  
LIC. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ.  
LIC. GABRIEL JARILLO ENRIQUEZ.  
LIC. JUAN VARELA JUÁREZ.**

**POR SU TIEMPO Y COMPARTIR CON NOSOTROS SUS VALIOSOS CONOCIMIENTOS.**

**A LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y U.N.A.M.  
POR PERMITIRME SER PARTE DE SU GENTE.**

**MA. CRISTINA SOLEDAD RÍOS NAVA.**

A DIOS.  
POR DEJARME EXISTIR.

A MIS PADRES.  
ARTURO Y GUADALUPE, POR DARME LA VIDA Y LA OPORTUNIDAD DE SER  
ALGUIEN EN ELLA.

A MIS HERMANOS.  
JORGE ARTURO, MIGUEL ANGEL Y GABRIELA POR SU APOYO INCONDICIONAL Y  
COMPRENSIÓN.

A CRISTINA.  
POR DEJARME SER PARTE DE TU VIDA Y JUNTOS DISFRUTAR ESTOS MOMENTOS.  
TE AMO.

A MIS ABUELITAS.  
POR SU CARÍÑO Y APOYO EN TODOS LOS MOMENTOS DE MI VIDA.

A MIS TÍOS.  
POR SU CARÍÑO, EJEMPLO Y CONSEJOS.

A MIS AMIGOS.  
POR SU APOYO INCONDICIONAL.

AL LIC. AURELIO RAMÍREZ.  
GRACIAS POR COMPARTIR CON NOSOTROS TUS CONOCIMIENTOS Y TU VALIOSO  
TIEMPO.

AL LIC. RAÚL TENORIO.  
POR SU APOYO Y COMPARTIR CON NOSOTROS SU VALIOSO TIEMPO.

AL H. JURADO:

DR. RODOLFO E. GUTIÉRREZ MARTÍNEZ.  
LIC. RAÚL TENORIO RAMÍREZ.  
LIC. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ.  
LIC. GABRIEL JARILLO ENRIQUEZ.  
LIC. JUAN VARELA JUÁREZ.

POR SU TIEMPO Y COMPARTIR CON NOSOTROS SUS VALIOSOS CONOCIMIENTOS.

A LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y LA U.N.A.M.  
POR PERMITIRME SER PARTE DE SU GENTE.

**ALFONSO ALEJANDRO MEJÍA VÁZQUEZ.**

# ÍNDICE

	PAGINA
<b>RESUMEN</b>	1
<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	7
EMPLEO EQUIVOCADO DEL TÉRMINO PRODUCTIVIDAD.	7
MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	13
IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA	14
DIMENSIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	15
RELACIÓN PRODUCTIVIDAD-CALIDAD	18
ESTUDIOS DE PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO	24
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>MOTIVACIÓN</b>	28
TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	35
ESTUDIOS DE MOTIVACIÓN EN MÉXICO	48
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>INCENTIVOS</b>	54
TIPOS DE INCENTIVOS	59
BENEFICIOS QUE LOS SALARIOS CON INCENTIVOS PUEDEN TENER.	68

<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	71
OBJETIVO.	71
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	71
HIPÓTESIS	71
VARIABLES	71
SUJETOS	72
ESCENARIO.	72
TIPO DE ESTUDIO	72
INSTRUMENTO	72
PROCEDIMIENTO	73
<b>CAPÍTULO 5.</b>	
<b>RESULTADOS</b>	74
<b>CAPÍTULO 6.</b>	
<b>PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD</b>	
<b>POR MEDIO DE INCENTIVOS</b>	77
<b>ALCANCES Y LIMITACIONES</b>	83
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	84
<b>APÉNDICE.</b>	86
<b>ANEXOS</b>	90

## RESUMEN.

El presente trabajo tiene como propósito determinar el papel que un programa de incentivos tiene al respecto del incremento de los niveles de motivación y desempeño, en el personal adscrito al departamento de reservaciones de una compañía de aviación.

Debido a la importancia de estos factores, este trabajo tiene como finalidad crear una propuesta de un programa de incentivos, tendiente a incrementar la productividad de los integrantes del mencionado departamento.

Se utilizó una muestra de 50 sujetos del área de reservaciones de la compañía Mexicana de Aviación, a quienes se les aplicó un cuestionario con 35 reactivos de los cuales 18 estuvieron enfocados a aspectos no económicos, y 16 estuvieron enfocados a aspectos económicos, además de un reactivo en el que se les pedía un autoreporte evaluativo de su nivel de productividad.

Para el análisis estadístico de resultados utilizamos la correlación de Spearman, ya que la escala de medición es ordinal.

Los resultados obtenidos indican que los incentivos económicos tienen mayor prioridad para los trabajadores ( $r = 0.81$ ), respecto a la correlación de los incentivos no económicos, que a pesar de ser significativa ( $r = .50$ ), indica que hay que considerarlos ponderadamente en el programa de incentivos, como por ejemplo, oportunidad de promociones, reconocimiento a su trabajo, etc; ya que estos aspectos representan una parte importante dentro de la satisfacción del trabajador, lo cual repercutirá sistémicamente en beneficios tanto para el trabajador, como para la empresa.



## INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la importancia de la motivación en los trabajadores por medio de incentivos, los cuáles repercuten en un aumento de productividad dentro de su área de trabajo.

El que México enfrente una de las mayores crisis de su historia, significa para los mexicanos el extraordinario reto y oportunidad para redefinir el crecimiento y desarrollo nacional

La independencia económica de nuestro país dependerá también de las actitudes básicas que hoy tengamos los mexicanos respecto de nuestros valores fundamentales y del sentido de responsabilidad frente a la sociedad y frente al trabajo, generando calidad, eficiencia y productividad en nuestras organizaciones.

Para lograr lo que buscamos los mexicanos es necesario que los empresarios se preocupen por motivar a su personal, por aceptar que la motivación es un proceso psicosocial muy difícil, ya que las personas responden de manera muy distinta a los mismos estímulos.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino “moveré” que significa mover. Hoy en día el término tiene un significado mas amplio que éste, Kelly (1974), afirma que tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta. Dessler (1976), lo considera como un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades. Lones (1976), la ha definido como algo relacionado con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige o se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que esta presente en la organización.

El proceso motivacional tal como lo interpreta la mayoría de los teóricos, va orientado hacia el logro de la meta.

Las metas o resultados que busca alcanzar un empleado se conciben como fuerzas que atraen a la persona. El logro de metas deseables puede generar una reducción importante de necesidades.

Las necesidades y las metas son factores que proporcionan las bases para elaborar un modelo motivacional integrado.

Una variable que interviene en el proceso motivacional es la satisfacción. La satisfacción significa generalmente la complacencia por haber realizado diversas actividades y recibido recompensas. Las personas forman una organización o se vinculan en alguna porque esperan que su participación satisfaga sus necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos mediante sus sistemas de valores.(Chiavenato, 1994).

La motivación y satisfacción están relacionadas pero no son sinónimos ya que la motivación concierne fundamentalmente a la conducta orientada hacia la meta y la satisfacción a la obtención de necesidades personales. (Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1993).

David C. McClelland (1926), desarrolló un esquema motivacional denominado “motivación para el logro”, el cuál se define como el impulso que tienen algunos empleados para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse, crecer y avanzar por la pendiente del éxito.

Las organizaciones cuentan con numerosas opciones para motivar a los empleados para que sean productivos, entre las que se encuentran las recompensas las cuáles son una herramienta de motivación muy importante.

Según Luthans y Kreitnar (1975), el que los empleados mantengan un nivel elevado de productividad depende de la manera como perciban las consecuencias de su esfuerzo.

Una forma de motivar a los trabajadores es por medio de incentivos, entendiéndose como pagos adicionales hechos por la organización a sus trabajadores (bonos, premios, beneficios sociales, etc.), cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo ya que varía de un individuo a otro, los

incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos. (Chiavenato 1994).

Hernández y Rodríguez (1983); señalan que los primeros sistemas de incentivos se fundamentaron en la producción, siendo Taylor uno de los principales exponentes de esta práctica. Taylor sostiene que el éxito de un sistema de incentivos depende en gran medida de las condiciones ambientales de la organización, como sería la moral prevaleciente, así como la existencia o no de conflictos laborales. Otro factor importante es la existencia de confianza por parte de los empleados en la administración respecto al manejo apropiado de los incentivos, de modo que concuerde con los deseos y objetivos de aquellos, así mismo señala que debe existir por parte de los empleados deseo por los incentivos.

Taylor (1911), indica que el incentivo monetario tiene un efecto positivo sobre la motivación y que es importante que los empleados perciban una relación entre el incentivo otorgado y su rendimiento. McClelland (1961), afirma que el salario y los incentivos monetarios no mejoran el trabajo de los individuos que poseen elevado grado de necesidad de realización, pero sirve perfectamente para los individuos de bajo nivel de aspiraciones. Lawler (1971), menciona que el dinero puede ser un motivador efectivo para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria. Así mismo se recomienda que el pago de los incentivos se realice en forma separada del sueldo básico.

Los incentivos ofrecen también varias ventajas potenciales para los empleados que refuerzan la idea que tienen de que habrá recompensa para el buen desempeño.

La principal razón para el uso de los incentivos es clara: casi siempre incrementan la productividad al mismo tiempo que descienden los costos laborales. Los empleados en condiciones normales, sin incentivos económicos tienen la capacidad para producir más, por lo que los incentivos son una manera de liberar ese potencial.

Para que un incentivo sea efectivo debe ser lo suficientemente claro, de tal forma que los empleados sepan que después del desempeño obtendrán recompensa.

Con esto, la posibilidad de aumento de la productividad es significativo.

Entendiéndose por productividad:

La relación mensurable entre el producto obtenido (resultados o salida), y los recursos empleados en la producción. (Chiavenato 1994).

Frederic Taylor (1911), realizó importantes contribuciones a la productividad, las cuales estimularon el movimiento de la administración científica, estas se sustentan en un método objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia de los trabajadores.

Taylor, consideraba que los estándares exactos de desempeño con base en datos objetivos reunidos a partir de estudios de tiempo y otras fuentes eran herramientas básicas para la administración de personal.

El concepto de productividad ha experimentado una larga evolución en el transcurso de los años y en ocasiones resulta un tanto difícil la comprensión e identificación del mismo.

Para obtener tal clarificación es necesario dirigir nuestra atención a las empresas y de manera particular al proceso productivo de las mismas donde realmente se concretiza dicho fenómeno.

Tal proceso productivo está formado por actos productivos y un acto productivo de una empresa se da en el momento en que se lleva a cabo la conjugación de los factores de la producción.

Los factores de la producción que intervienen en un acto productivo son:

- a) fuerza de trabajo.
- b) suministros o recursos materiales.
- c) medios de producción o recursos tecnológicos.

Tanto Kopelman (1988) como Takanaka (1986), coinciden en señalar que el término productividad ha sido definido de múltiples maneras; estos autores proponen que la productividad debe ser vista desde un marco conceptual y práctico para fines empresariales que es donde tiene su mayor aplicación.

Takanaka propone de manera directa que la productividad se expresa en términos de efectividad empresarial, eficiencia y producción, desarrollo industrial, etc., de modo que no cause confusión. (Siliceo 1992).

Dada la importancia que reviste la productividad la Comisión Nacional de Productividad sometió a consideración de sus miembros la necesidad de tener una definición clara y que fuese manejada por los sectores Público, Privado y Social.

La definición a que llegaron fue :

La productividad es la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que disponen: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos, retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción para proporcionar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales, educativas y culturales de sus integrantes, de manera que mejore cuantitativamente y cualitativamente el bienestar social y económico de la sociedad, distribuyéndose los beneficios equitativamente entre la utilidad y el salario. (S.T.P.S. 1993).

Tomando en cuenta la importancia del factor motivacional para incrementar la productividad, esta investigación constará de seis capítulos, en los cuáles abordaremos la importancia de motivar al trabajador por medio de incentivos económicos y no económicos.

# CAPÍTULO 1

## PRODUCTIVIDAD.

La palabra productividad se ha vuelto tan popular en la actualidad que no es raro escucharla en algún contexto, sea esta nacional o internacional, público o privado, en organizaciones industriales, comerciales y de servicios, sean estas chicas, medianas o grandes. Todo esto no está mal, pero parece existir una gran confusión y variedad sobre su significado al manejarse en un contexto tan amplio y tan variado.

En un sentido formal, aparentemente el término productividad aparece en un artículo publicado por F. Quesnay (1694-1774), médico de la corte de Luis XV, cuando presenta el mecanismo de una economía en términos de un sistema abstracto que ilustra los flujos de las mercancías en el proceso de producción y de consumo.

En 1883 Littré definió a la productividad como la facultad de producir y no es sino hasta principios de este siglo, cuando el término adquiere un significado más preciso como una relación entre lo producido y los recursos empleados para hacerlo.

En 1950, la organización para la Cooperación Económica Europea, definió a la productividad como el cociente que se obtiene al dividir la producción entre uno de los factores de la producción. De esta forma es posible hablar de la productividad, del capital, de los materiales, de la mano de obra, del equipo físico, etc.

### 1.1. EMPLEO EQUIVOCADO DEL TÉRMINO PRODUCTIVIDAD.

El término productividad se confunde con frecuencia con el término producción e inclusive se piensa que a mayor producción, mayor productividad, cosa que no es necesariamente cierta.

Producción se refiere a la actividad de producir bienes físicos y/o servicios. Productividad se refiere a la utilización eficiente de los recursos (insumos), al producir bienes y/o servicios (productos). (CENAPRO 1994).

Con frecuencia se confunden entre sí los términos productividad, eficiencia, eficacia y efectividad:

Eficacia: Consiste en hacer las cosas que se deben hacer.

Eficiencia: Implica hacer las cosas correctamente.

Efectividad: Calidad en el servicio.

Productividad: considera el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles. Una empresa es eficaz, eficiente y productiva cuando hace lo que debe hacer, lo hace bien y aprovecha al máximo los recursos de que se dispone. (CENAPRO 1994).

## **1.2. DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD.**

Es evidente el extraordinario interés que en nuestro país despierta todo lo relacionado con la productividad como aspecto importante en la industrialización. Es por ello, que es un tema de interés en las discusiones económicas actuales, hablar de productividad es hablar de eficiencia, del como hacer las cosas lo mejor posible o de como obtener el mayor resultado con la misma cantidad de recursos financieros, humanos y materiales.

La productividad es un índice para medir la eficiencia con que un proceso de fabricación transforma recursos en productos utilizables. La productividad y la calidad están estrechamente relacionadas, son dos formas alternativas de una misma cosa: la eficiencia en la conversión de insumos. Ambas tiene idéntico objetivo, obtener más productos utilizables con el mismo gasto de insumos. La única diferencia está en que el estudio de productividad hace mayor hincapié en la palabra más, en tanto que la calidad subraya el término utilizable. Dado que la productividad y la calidad son esfuerzos estrechamente relacionados entre sí, la mejora de una suele llevar a la mejora de otra. (Hansen 1990).

Es importante dejar claro, que la productividad industrial no es sinónimo de producción, ya que podemos producir grandes cantidades de artículos o servicios porque se cuenta con la suficiente materia prima y mano de obra, pero puede suceder que se esté obteniendo un mayor desperdicio, lo que significaría una insuficiencia o no productividad.

De esta forma podemos definir a la productividad según cita Brain (1985), como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, la productividad es la conjunción de los recursos técnicos, materiales y humanos con la finalidad de obtener bienes, productos o servicios de excelente calidad.

La productividad se ha conceptualizado desde tres puntos de vista o enfoques: el técnico, el económico y el humanístico. (Alvarez 1970).

### **1.2.1. EL TÉCNICO:**

La productividad está definida como el grado de eficiencia de los productos mediante los recursos utilizados, es decir que se está entendiendo como un sinónimo del rendimiento o eficiencia, lograr más con los mismos medios y sin desperdiciar o reducir la calidad o la misma cantidad pero con mejor calidad. Según este enfoque, la situación ideal sería más cantidad y calidad simultáneamente.

### **1.2.2. EL ECONÓMICO:**

La productividad se define esquemáticamente como la relación que guardan los insumos y los productos, derivándose de ahí la productividad parcial y total. La productividad es al mismo tiempo un aumento en el rendimiento de los recursos materiales y humanos y de la producción a través del óptimo aprovechamiento de los primeros para el mejoramiento de los métodos y sistemas de trabajo, guardando los niveles de calidad preestablecidos y mejorando la higiene y seguridad en el trabajo.

### **1.2.3. EL HUMANÍSTICO:**

La productividad resulta una tendencia económica de los elementos de la productividad reflejada en el trabajo de la gente para mejorar su nivel de vida.



Es decir, es un principio guía para la fuerza productiva, siendo el elemento básico para mantener y desarrollar a la sociedad mediante el proceso interactivo entre el hombre y la naturaleza.

Podemos observar que según el enfoque se enlistan ciertos aspectos, en el punto de vista técnico se habla de eficiencia, calidad y control de la producción. El punto de vista económico abarca términos como productividad parcial, total, rendimiento de recursos, competitividad en el mercado, inflación y políticas gubernamentales. Por último aquellos que están dentro del punto de vista humanístico hablan sobre aspectos como el trabajo del hombre, mejoramiento del desarrollo de servicios, las relaciones sociales y en sí el proceso de interacción entre la naturaleza y el hombre.

La productividad busca por un lado aumentar la producción de la empresa y por el otro aumentar las percepciones de los trabajadores, fortaleciendo así el salario, el bono de productividad se plantea primordialmente como un incentivo económico que está relacionado con el rendimiento colectivo de los trabajadores.

La productividad es la medida de la capacidad de una organización para satisfacer su propósito. Sólo en la medida que una organización es productiva es capaz de satisfacer tanto las necesidades de la sociedad, como de sus propios trabajadores, proveedores, clientes e incluso accionistas que la sostienen, sólo en la medida que es rentable está en posibilidades de cumplir su misión.

La productividad se puede entender como un valor necesario y como un indicador fundamental del éxito organizacional.

Dado su carácter económico, la productividad es medible en forma cuantitativa y esto facilita tanto la posibilidad de crear consciencia de su importancia en cada equipo de trabajo, como la de conocer concretamente la contribución a la rentabilidad de cada parte de la organización.

La clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso. La productividad es un problema de organización social, dicho en términos de negocios, de organización administrativa. La productividad es un problema que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una

actitud de cooperación continua en todos los niveles; la solución llegará cuando aprendamos a dirigir a las personas de tal manera que puedan trabajar juntas más eficazmente .

Arias (1976), advierte que la productividad es un concepto que implica la relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo, la producción es la cantidad de unidades o de servicios que en un periodo dado, la organización puede poner a disposición de los consumidores en el mercado al que concurre con sus productos y se hace referencia a la materia prima, mano de obra y a los gastos directos e indirectos, fijos o variables que se realizan para alcanzar la producción.

Algunos otros autores como Adam, Hershauer y Ruch (1985), definen a la productividad como el producto total en relación con el insumo de fuerza de trabajo. Estos mismos autores ofrecen una definición general de la productividad de una organización y conciben a ésta como un concepto sistémico que se refiere a la conversión de insumos en productos en el sistema que se considere.

La productividad es un concepto global difícil de expresar o de medir: Stoner y Wankel (1989), señalan que la productividad es la medida de la eficacia con que funciona un sistema de operaciones. La importancia que la productividad tiene en el bienestar de un país y en la supervivencia de las organizaciones, queda demostrado por ser uno de los temas de mayor interés en el momento actual. Por otra parte, John Kendrick define la productividad como la relación entre la producción de bienes y servicios (salida) y los insumos (entrada) de recursos humanos y no humanos, utilizados en el proceso de la producción, la relación suele expresarse en forma de la relación E/S.

Como consecuencia de todo esto, una mejor productividad resulta ser un valioso indicador sobre que tan adecuadamente han sido empleados los recursos en una sociedad.

Es común que la productividad se mida en términos de insumos (inputs) y resultados (outputs) económicos, pero los insumos y resultados humanos y sociales son igualmente importantes. Las decisiones en el área del comportamiento organizacional implican generalmente factores humanos,

sociales y económicos, por lo que la productividad es una parte integral de las mismas. (Arias 1991).

Las organizaciones mejoran a través del uso más eficaz y eficiente de sus recursos. Un uso más eficaz significa lograr la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad, un uso más eficiente implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de sus bienes o servicios, estos dos factores conducirán a mejores niveles de productividad.

Al respecto, Werther y Davis (1991), señalan que la productividad es la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad). La productividad mejora en una organización en la medida que se identifican y se emplean menos canales para utilizar menor cantidad de recursos, para obtener los mismos resultados, o que con igual cantidad de recursos se consiguen productos mejores y de mayor calidad. La productividad puede representarse de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Insumos}}{\text{Bienes finales}} \quad \frac{\text{empleados, capital, materiales, energía.}}{\text{bienes y servicios}}$$

Mediante estos avances en productividad las organizaciones pueden reducir costos, evitar el gasto de recursos escasos y aumentar las utilidades. Un nivel más alto de utilidades permite que la organización proporcione mejores niveles salariales, así como condiciones laborales de más alta calidad.

Según Robbins (1990), la productividad implica interés por la eficiencia y la eficacia.

La productividad se constituye como un concepto común en el estudio del comportamiento organizacional. La productividad al igual que el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo son las principales variables dependientes en el estudio y la aplicación de conocimientos relativos en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Davis y Newstrom (1991), conciben a la productividad como la relación que existe entre la producción total o resultado final (output) y los recursos-tiempo, dinero y esfuerzo (input) utilizados para lograrlo.

La productividad mejora cuando aumenta la producción con menor cantidad de recursos. El concepto de productividad no implica que se deba producir más sino que es la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea. Una mejor productividad resulta ser un valioso indicador sobre que tan adecuadamente han sido empleados los recursos en la sociedad

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

### **1.3. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.**

El nivel de medición es determinante, bien se trate de una categoría individual, de grupo de trabajo, departamento, planta, división, o de cualquier otro nivel organizacional.

Los estudios de medición de la productividad, los métodos de medición y las relaciones de variable causal con la productividad se destacan más en las industrias de manufactura que en las de servicios, la cantidad es la dimensión de productividad que más comúnmente se mide; la calidad rara vez se mide como variable dependiente. La productividad debe incluir una dimensión de calidad, ya que si una organización incrementa la productividad a expensas de la calidad, ganara muy poca, o ninguna productividad total.

La evaluación de un programa de mejoramiento de la productividad y su eventual éxito dependerán tanto de la habilidad para medir tanto la productividad como la calidad en el servicio, así como en las funciones de fabricación. De esta forma la medición constituirá una base, un prerequisite para el mejoramiento.

Medir la productividad en organizaciones que elaboran materias primas como pudieran ser el petróleo o el carbón, o productos como automóviles o bicicletas es relativamente sencillo. Ya que en estos casos particulares la

producción es la cantidad y la calidad de lo producido y la productividad el producto o rendimiento, dividido entre el número de horas-hombre requeridos para producirlos. En algunas otras instituciones donde lo que se produce son servicios, resulta mucho mas difícil medirla. Las instituciones de crédito (bancos) como los propios restaurantes, que son organizaciones que caen en este rubro, cuentan con ciertos indicadores para poder medir su productividad como pudieran ser el número de cheques a los que sus empleados dieron curso por cada cliente, o en su defecto en el caso de los restaurantes contar el número y monto de las cuentas que las meseras entregan cada turno.

Para efectos de esta investigación, la cual se realiza en la Cía. Mexicana de Aviación, y que tiene como objetivo aumentar la productividad por medio de incentivos es necesario medir la productividad a los trabajadores, tomando en cuenta el marco actual del mercado aéreo cada vez mas demandante y competitivo, el compromiso y la participación de los trabajadores de esta empresa constituyen elementos fundamentales para que a través de ofrecer un servicio de mayor calidad y eficiencia, se logren alcanzar los objetivos de crecimiento y rentabilidad que benefician a todos los que colaboran en Mexicana de Aviación.

Resumiendo, a los responsables de la dirección y del buen funcionamiento de las organizaciones, les interesan más las cifras de productividad que pueden relacionar con una causa particular, que información sobre ésta, en donde la causa es dudosa o simplemente no identificable.

#### **1.4. IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA.**

La productividad se muestra como un factor de verdadera importancia para el desarrollo de un país, porque a través de ello se pueden lograr mejores resultados en beneficios tanto de la empresa, del trabajador y del consumidor.

Su objetivo principal es obtener la máxima rentabilidad de un negocio, producir un bien o un servicio, proporcionar un medio de vida más decoroso una mayor satisfacción posible para los trabajadores y a los consumidores les facilita su adquisición.

#### **1.4.1. PARA EL INVERSIONISTA:**

La relación que guarda el producto y los factores utilizados en su obtención es la productividad, concepto que es estudiado minuciosamente por los inversionistas para obtener la máxima rentabilidad, crear una fuente de trabajo y producir un bien o servicio.

#### **1.4.2. PARA EL TRABAJADOR:**

La empresa productiva crea fuentes de trabajo, proporcionando un nivel de vida mejor, evitando así el desempleo. La mano de obra es la contribución más grande en la productividad, es el elemento básico y por eso es necesario intensificar sus esfuerzos para producir más y de mejor calidad utilizando su capacidad, ingenio y técnica para desarrollar sus labores.

Como podemos observar, la productividad es vital para toda empresa competitiva en México, pero del mismo modo es fundamental la satisfacción del personal en las empresas, ya que si el personal no se siente lo suficientemente identificado y motivado dentro de la empresa, su rendimiento estará por debajo de lo esperado en él.

### **1.5. DIMENSIÓN DE PRODUCTIVIDAD.**

Aunque hoy en día se habla mucho de la productividad, todavía no hay una comprensión profunda de este concepto; la productividad debe incluir una dimensión de calidad, no obstante, con extrema frecuencia tanto los académicos como los profesionales se refieren a la productividad y a la calidad como si se tratase de dos mediciones separadas del rendimiento. Pero como lo señalan Adam y cols. (1985), al decir que una parte significativa de cualquier ecuación de productividad es la calidad, no hay ningún valor económico en el hecho de incrementar los niveles de producción si el aumento está compensado por una calidad inferior.

El término productividad puede tener implicaciones ideológicas. En Occidente, casi todos los países se concentran en el concepto de calidad o

calidad en el trabajo, debido a que el de productividad suele asociarse con un trabajo más intenso o con la reducción de trabajadores para lograr un mayor valor agregado por empleado.

En Japón se ha utilizado la palabra productividad, esto se reflejan en el hecho de que el Japan Productivity Center no haya cambiado de nombre por más de 35 años. En otros países se ha determinado que la palabra productividad resulta muy útil cuando se emplea como criterio para medir el grado de avance. Esto se debe a que es cuantificable en términos de valor no sólo dentro de las empresas y la industria, sino también en el ámbito nacional.

Es una realidad que la mayor parte de las actividades cuentan con dos elementos de medida fundamentales: una medida de productividad y una medida de calidad. Normalmente la productiva se mide dividiendo la producción total entre el insumo total. La calidad se mide en términos del porcentaje de producción aceptada o buena. Al respecto Harrington (1988), consigna que el verdadero mejoramiento tiene lugar cuando tanto las mediciones de productividad como las de calidad mejoran, o cuando una de ellas mejora mientras la otra se mantiene sin cambio.

Resumiendo la productividad de una empresa es la suma de las productividades individuales.

El objetivo de un departamento de producción debe ser incrementar su capacidad productiva; el objetivo de una empresa debe ser aumentar la productividad.

Se ha establecido que la productividad se logra si se aprovechan al máximo los recursos materiales, tecnológicos y humanos. Para lograr lo anterior se habla de técnicas de medición y enriquecimiento del trabajo, de estudios de tiempos y movimientos, de diagramas de flujo, de reducción de tiempos improductivos, etc.

En todos los niveles de la organización el incremento de la productividad puede llevarse a cabo mediante el empleo de la motivación en el hombre a través de su conducta. Porque la conducta del hombre está presente en todas las fases de la industria, la lucha industrial, la moral y las actitudes son

respuestas de los hombres a sus condiciones de trabajo e influyen directamente sobre el modo en que el personal trabaja y produce para la empresa.

Estas conductas son solamente síntomas, la voluntad de trabajar es en gran manera un aspecto psicológico. El incentivo económico no es suficiente para mantener la cooperación, porque la voluntad no se puede comprar a tan bajos precios. Influyen otros aspectos tales como el prestigio, la libertad de elección y la seguridad.

La conducta expresiva es la realización de un hombre, pero sus capacidades para conducirse representan sus aptitudes. El que estas se manifiesten es un problema de motivación, ya que si se pueden controlar los motivos de los hombres, consecuentemente se puede controlar la conducta que expresarán pero siempre hay un límite, ya que no se puede poner a una persona a hacer algo para lo cual no está capacitado.

Al aplicar en el lugar de trabajo las teorías de la motivación, se debe tomar en cuenta la jerarquización de las necesidades propias de cada personalidad, ya que no hay dos personalidades exactamente iguales. El hecho de que el hombre siempre desea algo nos muestra que la satisfacción de su deseo siempre provoca la aparición de otro nuevo.

Durante los últimos años la palabra motivación se ha empleado con frecuencia y cada vez con mayor énfasis en el lenguaje propio de eficiencia industrial. La inclusión de éste concepto en la terminología de conferencias y mesas redondas con el tema de productividad ha sido una señal de que el factor humano en el trabajo ha vuelto a ocupar el lugar preponderante del que por olvido se les había despojado, ya que anteriormente el empresario no se preocupaba por la motivación de los empleados, su única preocupación era la producción en mayor cantidad sin importar el lado humano del trabajador, pero como una consecuencia de toda novedad se ha degenerado, hasta cierto punto el empleo de la motivación como si fuese una herramienta de trabajo que puede crearse a voluntad sin tomar en cuenta su carácter esencialmente personal.

La motivación es un enfoque importante en todos los aspectos de la vida del hombre, no solamente desde el punto de vista del trabajo, sino en sus relaciones familiares y sociales.



Dicho proceso determina la búsqueda, la razón y el interés constante de la actividad humana que tiene el hombre en la vida para obtener con mayor éxito una serie de satisfactorias. Debe ser constante e interminable para que el individuo cada día vaya alcanzando metas y objetivos que se haya fijado.

Todos los individuos a través de la vida buscan lograr metas a corto, mediano y largo plazo, dichas metas pueden establecerse dentro del ámbito laboral o dentro del ámbito social, pero cuando son bloqueadas o interferidas en su logro, sin tener metas substitutivas surge la insatisfacción, a su vez provoca una frustración en el individuo, y esto repercute en un decremento en la productividad.

## **1.6. RELACIÓN PRODUCTIVIDAD-CALIDAD.**

La productividad y la calidad son esfuerzos estrechamente relacionados, en cierto sentido, son dos formas alternativas de una misma cosa: la eficiencia en la conversión de insumos. Ambas tienen idéntico objetivo: "Obtener más productos utilizables con el mismo gasto de insumos".

La única diferencia está en que el estudio de la productividad es hacer mayor hincapié en la palabra más, en tanto que la calidad subraya el término utilizable.

El proceso de mejoramiento está constituido por un conjunto de actividades complementarias entre sí y que conforman para empleados y directivos un entorno propicio para el mejoramiento de su desempeño.

El proceso de mejoramiento es una excelente práctica administrativa que, cuando se sigue, acaba por cambiar las características de la administración y la personalidad de la compañía.

Las diez siguientes actividades de mejoramiento deben formar parte de las fibras mismas de toda empresa, grande o pequeña. Esta lista es el resultado de un estudio que comprendió los procesos de mejoramiento puestos en práctica con mucho éxito por compañías como AT&T, Corning Glass, General Motors, Hewlett Packard, IBM, Polaroid y 3M.

### 1.- Compromiso de la alta dirección.

Una compañía refleja la personalidad de sus altos directivos. El proceso de mejoramiento se inicia con los principales directivos, progresa en proporción directa al grado de compromiso que éstos demuestren con él y se detendrá poco después de que hagan patente su desinterés por el proceso.

### 2.- Consejo directivo del mejoramiento.

El consejo directivo del mejoramiento está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel o sus representantes y sus ayudantes, encargado de estudiar el proceso de mejoramiento y adaptarlo al entorno y necesidades de la compañía.

El consejo directivo del mejoramiento opera como un ingeniero en diseño de proceso que prepara a la compañía para el proceso de mejoramiento y dirige la puesta en marcha del mismo.

### 3.- Participación total de la administración.

Todo el equipo de administración en conjunto es responsable de la implantación del proceso de mejoramiento. Esto implica la participación activa y perceptible de todos y cada uno de los ejecutivos y supervisores de la organización, desde su presidente hasta el último de los supervisores.

Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación por medio del cual se le planteen los nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento que les correspondan. Esta capacitación debe iniciarse en la cima e ir eliminando todas las malas costumbres del pasado de cada nivel jerárquico, antes de bajar al siguiente nivel.

### 4.- Participación de los empleados.

Sólo cuando todo el equipo de administradores esté capacitado, convencido y participando en el proceso de mejoramiento, estaremos en condiciones de involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente

(supervisor) de primera línea de cada departamento formando un “equipo de mejoramiento” del departamento.

El propósito del equipo de mejoramiento consiste en definir la “Producción” del departamento y poner en ejecución un sistema que permita el mejoramiento continuo de dicha “producción”. Para iniciar el proceso, el equipo debe reunirse con sus “clientes”, con objeto de asegurar que todo el departamento comprenda sus necesidades, y determinar la mejor forma de medir el éxito del departamento en el cumplimiento de tales necesidades. Una vez que las necesidades de los clientes han sido definidas y medidas, pueden iniciarse las actividades tendientes a mejorar el desempeño del departamento.

#### 5.- Participación individual.

Por mucha importancia que tengan las actividades de los grupos, no podemos olvidarnos de los individuos que los conforman. Debemos desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en favor del mejoramiento.

#### 6.- Equipos de mejoramiento de los sistemas (Equipos de control de los procesos).

Toda actividad que se repite es un proceso, inclusive ciertas actividades como las de cuentas por pagar o los servicios de información, que pueden controlarse utilizando las mismas técnicas que se emplean en los procesos de los semiconductores. La clave consiste en elaborar un diagrama de flujo del proceso y después incluirle mediciones, controles y bucles de retroalimentación.

Un equipo de mejoramiento de los sistemas está formado por personas que representan todas las áreas involucradas en el proceso. El equipo se mueve entre las distintas funciones para asegurarse de implantar el sistema operativo más eficaz y de que una mejora en una parte del proceso no tenga un efecto negativo sobre otra parte del mismo o sobre su conjunto.

#### 7.- Actividades con participación de los proveedores.

En todos los países modernos, pocas son las compañías que están libres aún en forma parcial de cualquier dependencia exterior. Ningún proceso exitoso de mejoramiento puede hacer caso omiso de las contribuciones que pueden hacerle los proveedores.

#### 8.- Aseguramiento de la calidad.

Durante años, integramos grupos independientes encargados de vigilar, medir e informar sobre la calidad de los procesos de fabricación. Ciertos departamentos como los de aseguramiento del producto o aseguramiento de la calidad enfocaron sus recursos a la detección de problemas y a su solución; el resultado fue una administración reactiva que desatendió las actividades preventivas más importantes, así como la necesidad de lograr excelentes resultados en las áreas ajenas a los productos. Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones para así evitar que se presenten tales problemas. Debemos curar la enfermedad, no sus síntomas, y la mayoría de las veces la enfermedad se encuentra en los sistemas que controlan la empresa.

#### 9.- Planes de calidad a corto plazo y estrategia de calidad a largo plazo.

Cada compañía necesita desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Debe asegurarse de que todo su grupo administrativo comprenda la estrategia, a tal grado que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo. Estos planes a corto plazo deberán incluirse dentro del plan operativo estratégico anual, y cada grupo deberá medirse a lo largo del año, de acuerdo con lo bien que vaya cumpliendo con tales compromisos. Al igual que se le mide en cuanto a costos, programas y gastos. “El mejoramiento” de la calidad se aplica a todas las áreas de la empresa.

## 10.- Sistema de reconocimiento.

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos aquellos que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a los individuos y grupos cuando alcancen una meta o realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento. La mejor forma consiste en brindar un reconocimiento a los empleados por los éxitos logrados y estimularlos para que se esfuercen por alcanzar mejores niveles de desempeño.

El proceso de mejoramiento es un medio para acabar con los errores, tanto por parte de los empleados como por parte de los obreros.

El proceso de mejoramiento está concebido para cambiar la personalidad de la compañía, no su cultura. La cultura de una compañía está constituida por su herencia, sus antecedentes, y por tanto el contenido intelectual y artístico de sus modales, estilo y pensamiento. La cultura también incluye las creencias básicas de la compañía y los fundamentos que le dieron vida. La personalidad por su parte, y según la definición del diccionario es: "La cualidad o forma de ser de una persona; la capacidad de un individuo para escoger sus experiencias y responsabilidades; una característica compleja y comparable de un grupo o de una nación". Para modificar la personalidad de una compañía es necesario que sus directivos estén dispuestos al cambio. El problema no está en la herencia de la compañía; está en la preocupación de sus directivos por lograr utilidades a corto plazo a expensas de la propia empresa, de sus empleados y, a largo plazo de las propias utilidades.

Dado que la productividad y la calidad son esfuerzos estrechamente relacionados entre sí, la mejora de una suele llevar a mejorar la otra.

Tal es el caso de los círculos de control de calidad en donde se trata de mejorar la participación de los trabajadores en la dirección del puesto de trabajo.

### **1.6.1. CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.**

Un círculo de control de calidad es un grupo pequeño de personas que voluntariamente lleva a cabo estrategias de control de calidad y desarrolla generalmente las mismas actividades de trabajo al pertenecer a la misma sección o departamento.

Los conceptos que apoyan las actividades del círculo de control de calidad (CCC), son los siguientes:

- 1.- Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- 2.- Respetar lo humano y construir mejores vidas y lugares de trabajo más agradables.
- 3.- Desarrollar al máximo las capacidades de los humanos y sacar de cada individuo su potencial infinito.

El círculo de calidad se deshace cuando el problema se resuelve a satisfacción de los participantes.

Los empleados son responsables de definir el problema que ha de solucionarse, de escoger a quien ha de presidir el círculo, de establecer el programa de las reuniones y de obtener la aprobación de la administración respecto del proyecto. A partir de ese momento, también son responsables de recabar los datos requeridos, de analizar el problema, evaluar las opciones viables, recomendar soluciones a la administración, e implantar las soluciones que apruebe la administración y que caigan dentro de su ámbito de control.

Administrativamente el movimiento de los círculos de calidad en Japón fue un fenómeno ascendente. Lo iniciaron los capataces y los empleados, no los altos directivos, por lo cual sus inicios fueron muy lentos.

Sin embargo como contaba con todo el respaldo de la fuerza laboral pudo superar con facilidad la prueba de tiempo.

Los círculos de calidad sirven de complemento a las actividades de los equipos departamentales para el mejoramiento. El programa de círculos de

calidad resulta muy eficaz cuando ante la reunión del equipo departamental para el mejoramiento se presenta un problema que sólo afecta una sección del departamento, cuyos ahorros potenciales no lo convierten en un asunto prioritario, y para el cual algunos empleados están dispuestos a trabajar en busca de una solución. Curiosamente por lo general nadie le pone nombre a los equipos departamentales para el mejoramiento; sin embargo, casi todos los círculos de calidad tienen un nombre. (Harrington 1988).

### **1.6.2. BENEFICIOS.**

- 1.- Sólo los empleados que lo desean participan como miembros de los círculos de calidad; y en consecuencia son grupos de personas muy motivadas y deseosas de participar.
- 2.- La capacitación perfecciona a los participantes.
- 3.- Los empleados resuelven los problemas que tienen un significado personal para ellos
- 4.- Los miembros se comprometen a lograr que sus soluciones funcionen.
- 5.- El programa ayuda a eliminar la resistencia al cambio.

Con lo cual podemos concluir que los círculos de calidad son una opción para lograr la calidad en toda empresa.

En plena década de los años 90's y de cara a un mundo cada vez más competitivo la calidad se vuelve uno de los aspectos que más interesa a las organizaciones Mexicanas, sean pequeñas, medianas o grandes, industriales, comerciales o de servicios.

## **1.7. ESTUDIOS DE PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO.**

En México, desde hace unas décadas se han llevado a cabo intentos de normar y fortalecer el aumento de la productividad en las empresas mexicanas; para este fin se han creado organizaciones específicamente dedicadas al logro

de dicho objetivo, tal es el caso del Centro Industrial de Productividad (CIP), creado en 1953, y más recientemente, el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica en 1995, así como la instrumentación de bonos de productividad en las organizaciones.

En 1953 el gobierno de la República promueve con el sector obrero y empresarial, el establecimiento del Centro Industrial de Productividad, institución orientada básicamente al estudio y promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento en el país.

El CIP encauzó sus tareas a la introducción de las técnicas de la administración científica, de la producción y de los métodos de la economía e ingeniería industrial, así mismo enfocó su atención al desarrollo y a las funciones de empresarios, técnicos y trabajadores para estudiar la productividad en otros países.

Paralelamente a las nuevas circunstancias económicas que afrontaba el país, diferentes sectores sociales llegaron a la conclusión de que era urgente incrementar la eficiencia productiva de la planta nacional y orientar el movimiento de productividad al cumplimiento de metas nacionales.

En 1965 surge el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), cuyo funcionamiento depende casi exclusivamente de los recursos financieros aportados por el gobierno federal siendo entonces un organismo público. No obstante, su estructura directiva fue cuatripartita ya que en ella participan los sectores públicos y privados y representantes de los sectores obrero y educativo.

En 1980 se formalizó la Comisión Nacional de Productividad, cuyos objetivos planteaban: formular análisis y medidas de productividad sectorial, regional y nacional; desarrollar estrategias que permitieran el incremento de la productividad a todos niveles, a través de la adopción de políticas y medidas adecuadas para ello, diseñar mecanismos que propiciaran una equitativa distribución de los beneficios generados por el incremento de la productividad y coordinar acciones en la materia.



### **1.7.1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LOS BONOS DE PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO.**

Dentro de las medidas más recientes que el gobierno de México ha realizado con respecto a la productividad está el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad (ANEPC), que fue firmado el 17 de mayo de 1992.

El acuerdo en su tercera línea hace énfasis en los recursos humanos y propone que es necesario reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador, así como revisar y actualizar los esquemas de remuneración para que estos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador, reflejen adecuadamente su contribución a la productividad y a la calidad y garanticen la equidad indispensable en la distribución de los beneficios y, por consiguiente desarrollar dentro de cada empresa, tanto en la industria como en los servicios objetivos, metas e indicadores de productividad y calidad que tomen en cuenta la eficiencia de las empresas.

Uno de los objetivos primordiales del acuerdo de unidad es impulsar los cambios estructurales necesarios para que la economía aumente su competitividad frente al resto del mundo, preserve la planta productiva y el empleo. Para alcanzar los objetivos de dicho acuerdo se han generado ciertas medidas entre ellas las siguientes:

- a) Los sectores obrero y empresarial, ratifican los acuerdos de la comisión nacional de los salarios mínimos.
- b) Los sectores obrero y empresarial procuran que se determinen bonos e incentivos de productividad en las negociaciones contractuales.
- c) En el marco del Acuerdo Nacional para la Elevación de la productividad y la calidad, el gobierno de la república se compromete a apoyar y asesorar los sectores productivos en la medición de la productividad y en su incremento.

Para tal efecto se crea la Comisión Nacional de Productividad (CNP).

La acelerada apertura comercial de nuestro país está obligando al empresario mexicano a descubrir modelos y esquemas para enfrentarse mejor a las nuevas realidades.

El objetivo de la calidad es volver a las empresas más competitivas, ofrecer productos y servicios de calidad mundial a la sociedad a un costo más accesible, implementar la participación de los empleados, así como la lealtad de los clientes.

Sobre todo es una forma de dignificar y reevaluar el trabajo humano, es producir cualquier bien o servicio con más inteligencia, más información y buen gusto, como una respuesta a lo que desea el consumidor-comprador-usuario y después seguirlo mejorando continuamente.

## CAPÍTULO 2.

### MOTIVACIÓN

La motivación está presente en todas las actividades de la vida del hombre, comprende desde la relación familiar, seguridad, competencia, logro y autoestima, pasando por el aspecto laboral y social.

Sin la motivación el organismo no actuaría, ya que sería una materia inerte que prácticamente no haría nada, por ello es importante estudiar el desarrollo de la motivación desde sus orígenes, para saber las razones que guían al ser humano a desarrollar o a actuar de determinada forma dentro de todos los ámbitos.

El proceso motivacional siempre va a ir orientado hacia una meta. Hoy en día el término tiene un significado mas amplio. Hebb (1949), se refiere a la existencia de una secuencia de fases organizadas a su dirección y a su persistencia, en una dirección dada a su contenido y a su estabilidad de contenido. Maslow (1954), define a la motivación a través de un estado de desequilibrio, es decir, que una. persona está motivada para corregir tal desequilibrio. McClelland (1955), hace más precisos los criterios para medir las variables motivacionales, estos criterios son:

- 1.- Ser lo suficiente perceptible para distinguir con claridad su presencia o ausencia, así como su variación cualitativa para mostrar su fuerza de selectividad.
- 2.- Representar las variaciones solo en un motivo y no en otro (debe ser unívoca, perfectamente clara).
- 3.- Manifestarse de la misma forma en un individuo o grupo de individuos en idénticas o casi idénticas condiciones (confiabilidad).
- 4.- Correlacionarse con otras para explicar una parte del comportamiento humano (con eso se pretende verificar su validez).

Herzberg (1959), entiende por motivación la pulsión dirigida a una meta. Es decir, un individuo se ve impulsado por una necesidad a realizar, una serie

de acciones para alcanzar una meta que le parece satisfactoria o para evitarla si le parece insatisfactoria.

J. S Brown (1961), propuso cuatro criterios para caracterizar un factor motivacional, así una variable se considera como un factor motivacional si:

- 1.- Proporciona energía a muy variables reacciones y las refuerza.
- 2.- El aprendizaje de nuevas reacciones depende de ella.
- 3.- Las variaciones de ella conducen al aumento o disminución de ciertas reacciones.
- 4.- Aparece sola y no existen otras a las cuales se pueda atribuir.

Morphy (1974), considera que la motivación es el nombre general que se le da a los actos de un organismo que estén en parte determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna. Dunnette (1976), se refiere a la motivación como el conjunto de razones que explican los actos de un individuo o bien, el motivo o motivos por los que se hace una cosa para superar obstáculos y alcanzar un patrón alto, así como competir y superar a otros..

Hodger y Herberts (1984), consideran que la motivación es la propensión total o el nivel de deseo de un individuo de comportarse de cierto modo en determinado momento. Arias (1985), considera que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Werther (1988), afirma que la motivación es el impulso y el deseo de una persona para aprender cierta acción.

La motivación es definida como la necesidad de actuar que resulta de un estímulo, debe ser constante e interminable para que el individuo cada día vaya alcanzando las metas u objetivos que se haya fijado, ya que si no fuera así la conducta del ser humano se iría extinguiendo poco a poco.

El repertorio conductual de la mayoría de mamíferos incluye obtener comida y comer, hallar agua y beber, experimentar vívidos sueños, acicalarse, presentar conducta sexual, comunicarse con otros, desplazarse hacia un lugar más caliente o más fresco, evitar situaciones dolorosas o amenazadoras y

esperar sentimientos más o menos placenteros. La mayoría de estas conductas son claramente necesarias para mantener la salud del individuo o perpetuar las especies.

Pero estos diferentes tipos de actividades no pueden ser llevados a cabo al mismo tiempo. Algunas precisan de actos motores que son incompatibles con otros, otras requieren momentos del día o lugares específicos, de modo que responder a una motivación a menudo impide satisfacer otra al mismo tiempo, y las diferentes motivaciones han de ser satisfechas de forma sucesiva.

El proceso motivacional tal como lo interpreta la mayoría de los teóricos va orientado hacia la meta, es un proceso dinámico, es decir, en continuo flujo, en un estado de crecimiento y declive perpetuo. Muchos motivos se ciñen a un proceso cíclico de cuatro etapas:

- Anticipación.
- Activación y dirección.
- Conducta activa y retroalimentación (feed back) del rendimiento.
- Resultados.

En la fase de anticipación el individuo tiene alguna expectativa de la energía en sí y satisfacción de un motivo. Esa expectativa se caracteriza por un estado de privación y de deseo de conseguir una meta.

Durante la fase de activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo intrínseco o extrínseco. El motivo, a su vez legitima la conducta que surge a continuación.

Durante la conducta activa y el feed back del rendimiento, el individuo participa en conductas dirigidas que le permiten aproximarse a un objeto-meta deseable o no deseable de un objeto meta aversivo. Mediante los esfuerzos de enfrentamiento y la resultante retroalimentación de éxito o fracaso, el individuo evalúa la efectividad de la conducta dirigida.

En la fase de resultados, el individuo vive las consecuencias de la satisfacción del motivo (si el motivo no está satisfecho, entonces persistirá la conducta).

Aún cuando unas cuantas actividades se lleven a cabo sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o producido por alguna causa.

Los motivos se perciben con expresiones de las necesidades de una persona; estos son personales e internos.

Ahora bien, las necesidades crean tensiones que son modificadas por el contexto individual para provocar ciertos deseos, basándose en la apreciación de toda una situación, para sentirse motivados, para comprender acciones que satisfagan las necesidades.

Por ello es importante estudiar el desarrollo de la motivación desde sus orígenes, para saber las razones que guían al ser humano a desarrollar o a actuar de determinada forma dentro de todos los ámbitos.

Antes de la Revolución Industrial, nadie se ocupaba de los aspectos motivacionales de los trabajadores, se producía en pequeño, los trabajadores eran dueños de sus herramientas y el capital invertido era aportado por los acaudalados de la región.

La época de la Revolución Industrial comienza a mediados del siglo XVIII y termina a mediados del siglo XIX. En ésta época hubo un gran progreso científico y tecnológico, se abocó a mejorar e incrementar el maquinismo olvidándose del trabajador a grado tal de considerarlo como un objeto de explotación.

Fue entonces cuando los pequeños artesanos y campesinos se desplazaron de sus aldeas a los centros industriales y se convirtieron en obreros en busca de mejores condiciones de vida.

El pensar que el hombre era como una máquina a la que al darle órdenes las tenía que cumplir, ocasionó que los patrones no dieran la importancia debida a los problemas motivacionales.

En ésta época surge una corriente de pensamiento económico llamada "Liberalismo", o sea la teoría de "Laissez Faire; Laissez Passer", fundada en la libre iniciativa individual motivada en la libre competencia, reguladora de la producción y de los precios, y el libre juego de la oferta y la demanda.

La capacidad de trabajo de los obreros, constituía el volumen principal de servicio que al igual que las mercancías estaban sometidos a la ley de la oferta y la demanda, el estipulado de la ley decía "Los dueños de las fábricas tienen que contratar mayor número de obreros y pagarles salarios más altos". (Pérez 1978).

En la etapa siguiente a la Revolución Industrial hace su aparición una corriente llamada "Taylorismo". El precursor y fundador de esta corriente fue Frederick Taylor, quien empezó como obrero y supo llegar a técnico especializado, después a jefe de taller y por último a ingeniero consultor en dirección de empresas. Entre los años de 1880 y 1915 llevó a cabo sus trabajos más importantes los cuáles tuvieron repercusión en todo el mundo. Moscher (1961).

Una de las principales aportaciones de Taylor fue desarrollar una alternativa para conseguir el máximo rendimiento con su consecuente prosperidad para el patrón y para cada uno de los empleados, esto aportó las bases de la moderna y naciente administración científica.

Posteriormente surge otro investigador que abre todo un campo de estudio en las relaciones humanas y en la motivación social, esta persona fue Elton Mayo.

Mayo (1924-1927), a diferencia de Taylor se preocupó profundamente por aspectos de relaciones humanas dentro del ámbito laboral, ya que consideraba que existían factores más importantes que el dinero para incrementar la producción de los empleados, tales como mejorar el clima de trabajo y evitar o reducir situaciones conflictivas.

Estudios llevados a cabo por Elton Mayo, Fitz J. Roethlisberger y W. J. Dickson (1924), fueron una labor inicial para examinar los factores que afectan a la productividad y desempeñan un papel muy importante en el desarrollo de la administración ya que estimularon los esfuerzos para humanizar el lugar de

trabajo y encontrar nuevas formas más humanas de motivar a los trabajadores en vez de seguir considerándolos robots en las líneas de montajes que podían mantenerse produciendo, impulsados por el miedo y la disciplina. Los estudios de Hawthorne junto con el trabajo de Kurt Lewin (1930), ayudaron al surgimiento de las relaciones humanas dando nuevos enfoques sobre la conducta humana.

Mayo y su equipo trataron de descubrir cuáles podrían ser esas necesidades, trabajó para la Western Electric Company, y de esta manera se inició el movimiento de las relaciones humanas en la industria. Ha medida que avanzaron se descubrió que el ambiente social podía tener un esfuerzo equivalente sobre la productividad aunque no mayor que el ambiente físico.

Las investigaciones que han realizado diferentes autores tales como Taylor (1911), Mayo (1924), Maslow (1954), McGregor (1960), Argiris (1964), Likert (1967), etc., han propuesto diferentes modelos para explicar la importancia de la motivación dentro del ámbito laboral. Stoner, menciona en términos muy generales tres grandes rubros donde agrupa a los investigadores que se han dedicado a estudiar este proceso y los clasifica de la siguiente manera:

### **2.1.1 MODELO CLÁSICO.**

En éste modelo se encuentran los postulados de Taylor y colaboradores (1912), quienes suponían que por el sueldo percibido el trabajador debería tolerar un trabajo rutinario y altamente fraccionado así mismo, era considerado como una unidad aislada semejante a una máquina cuya eficiencia podía medirse científicamente, esto daba como resultado que las personas se deberían adaptar a la administración y no la administración a las personas.

### **2.1.2. MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS.**

En este modelo se toma referencia de Mayo (1924), quien menciona la necesidad de considerar a la persona como un todo en su trabajo, tomando en cuenta que los contactos sociales que el personal tenía de su trabajo también



eran importantes y que lo repetitivo y el aburrimiento de las tareas eran factores que reducían la motivación.

De este modelo se derivan las siguientes estrategias motivacionales:

- El supervisor tiene la responsabilidad de hacer sentir importante a sus trabajadores.

Las organizaciones deberán establecer canales verticales de comunicación hacia los empleados para darles la oportunidad de escuchar opiniones.

Los trabajadores deberán participar en la toma de decisiones en el trabajo.

### **2.1.3. MODELO DE RECURSOS HUMANOS.**

Dentro de este modelo se encuentran Maslow (1954), McGregor (1960), Argiris (1964) y Likert (1967).

El modelo de recursos humanos considera que la motivación es una complicada interrelación de factores, el modelo propone que los empleados busquen la obtención de diferentes objetivos en el trabajo y que ellos tienen grandes cualidades, aptitudes y habilidades.

Los empleados son considerados como depositarios de un gran potencial de talento, siendo responsabilidad del supervisor aprender a desarrollar esos recursos.

Este modelo hace referencia a los siguientes puntos:

- - Las personas quieren contribuir en el trabajo.
- - El trabajo no es percibido como algo desagradable.
- - El empleado es capaz de tomar decisiones significativas que se relacionen con el trabajo.

Debido a la importancia que tuvo la motivación en la industria, se crearon teorías cuyo objetivo era explicar los diferentes factores que integran la motivación en ésta.

## **2.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.**

Hay ciertas condiciones que son pre-requisitos inmediatos para la satisfacción de necesidades básicas: Condiciones tales como la libertad para hablar, la libertad para hacer lo que se desea, en tanto no se cause daño a otros, la libertad para la expresión, la libertad para investigar y buscar información, la libertad para defenderse; la justicia, la honestidad, el orden en el grupo, etc.

Estas condiciones no son afines en sí mismas; pero están relacionadas tan estrechamente con las necesidades básicas, que aparentemente constituyen los únicos medios en sí mismos. Sin dichas condiciones, las satisfacciones básicas resultan casi imposibles o se ponen en peligro.

Por otro lado podemos ver que las capacidades cognoscitivas (perceptuales, intelectuales y de aprendizaje), son un conjunto de instrumentos de ajuste que tienen, entre otras funciones, la de la satisfacción de nuestras necesidades básicas por lo que resulta evidente que cualquier peligro que las amenace, cualquier privación o bloqueo de su libre utilización, deberá ser una amenaza para las necesidades básicas mismas. En tanto que, cualquier deseo consciente (metas parciales), es más o menos importante, en el grado en que se encuentre más o menos cerca de las necesidades básicas.

Puede hacerse la misma afirmación acerca de diversos actos conductuales. Un acto es psicológicamente importante si contribuye de modo directo a la satisfacción de necesidades básicas. Puede hacerse una afirmación similar en lo que se refiere a los diversos mecanismos de defensa.

La motivación constituye uno de los temas más discutidos en el ámbito laboral, debido al creciente desarrollo en las industrias, prueba de ello son las múltiples investigaciones realizadas por diferentes teóricos de la motivación, de los cuáles se tomarán en cuenta a Abraham Maslow (1954), Douglas McGregor (1957), Frederick Herzberg (1959), David McClelland (1964), Victor H. Vroom (1964), y Rensis Likert (1967), por considerarlos autores que

se han preocupado y han profundizado en el estudio de la motivación a través de la estructura del ser humano.

Los factores de la motivación han sido empleados con los más diferentes significados y desde diversos puntos de vista, por ello es importante conocer los motivos que impulsan al ser humano a comportarse de una manera determinada.

Maslow (1954), define a la motivación a través de un estado de desequilibrio, es decir una persona se motiva con objeto de corregir tal desequilibrio. Establece que una vez que se satisfacen las necesidades inferiores se tratan de satisfacer las necesidades subsecuentes.

Herzberg (1959), a partir de su teoría de dos factores considera a la competencia, afiliación y autoestima como factores intrínsecos y extrínsecos para el desarrollo del ser humano.

McGregor (1960), señala que la gente se ve mucho más motivada por sus necesidades que por la motivación creada por las presiones que ejerza la gerencia. Propuso dos puntos de vista distintos sobre el ser humano, uno básicamente negativo, en esencia de autoritarismo, llamado teoría X el otro básicamente positivo, donde se reconoce la interdependencia e interacción entre gerentes y empleados llamada teoría Y.

McClelland (1964), menciona al logro como un factor motivacional importante dentro del desarrollo del ser humano.

Vroom (1964), desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales.

Likert (1967), critica las medidas tradicionales de eficacia administrativa.

A continuación se desarrollan las teorías con el propósito de lograr una mejor comprensión de los estudios que menciona cada autor.

## **2.2.1. TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW.**

Maslow sugirió que las necesidades del hombre se pueden clasificar en cinco grupos, clases o en forma de escalafón jerárquico, en donde la base estará ocupada por las necesidades físicas, después las de seguridad, las de amor, las sociales y por último las de reconocimiento, status y realización.

En esta teoría una necesidad superior no proporciona motivación suficiente, si las necesidades colocadas en el escalafón anterior no están satisfechas. Después de satisfecha una necesidad deja de ser fuente de motivación ya que surgen nuevas necesidades por satisfacer.

Maslow afirma que la conducta del individuo siempre es motivada, además el individuo como un ente completo, presenta motivaciones generales y propias de él y no de una parte de sí mismo. El estudio motivacional debe ser una parte del estudio de deseos y necesidades humanas y como estas en su mayor parte no son conscientes, necesitamos profundizar en el estudio de lo inconsciente, la motivación que se presenta en todos los individuos, es constante y compleja, prevaleciendo en cualquier conducta.

Maslow considera que existe cierta jerarquía o interrelación entre las necesidades y que las necesidades superiores no aparecen sino cuando ya se han satisfecho las fundamentales, a esto lo ha denominado "la prepotencia de las necesidades".

Maslow explicó las relaciones entre las motivaciones, los niveles y tipos de las necesidades humanas.

### **NECESIDADES FISIOLÓGICAS.**

Las necesidades fisiológicas o primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc.

A una persona que le falta comida, seguridad, amor y estimación probablemente tenga más ganas y necesidad de alimento que de cualquier otra cosa, si todas las necesidades están insatisfechas y por lo tanto el organismo

está dominado por las necesidades fisiológicas, todas las demás necesidades pueden volverse inexistentes o ser secundarias.

Si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas, surge entonces un nuevo grupo de necesidades.

### **NECESIDADES DE SEGURIDAD.**

El hombre desea estar en la medida de lo posible cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

### **NECESIDADES DE AFILIACIÓN.**

Si tanto las necesidades fisiológicas están mas o menos satisfechas surgirán las necesidades de amor, afecto y de pertenencia, la persona tendrá necesidad de relaciones afectivas con la gente en general, de ocupar un lugar en su grupo y luchará con gran intensidad para alcanzar esta meta.

### **NECESIDADES DE ESTIMACIÓN.**

Incluye el deseo de autorrespeto, de poder, de logro, de sabiduría y competencia, de confianza en la faz del mundo, de independencia y libertad, también se incluye en este grupo el deseo de obtener reputación, prestigio, respeto y estimación de otras personas, es decir, cuando el individuo se encuentra dentro de su trabajo y se reconoce el desempeño de sus labores, tenderá a sentirse bien consigo mismo.

### **NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN.**

Estas son más difíciles debido a que son distintamente únicas y varían de un individuo a otro. Para que una persona se realice a sí misma, han de

satisfacerse numerosas condiciones previas. No habrá de preocuparse en cuanto a sus necesidades de supervivencia, deberá encontrarse bien en su trabajo y saber que su talento es apreciado. Deberá sentirse apreciado en sus interacciones sociales, desde su matrimonio y sus relaciones familiares, hasta sus asociaciones profesionales y sus asociaciones libres, deberá sentirse respetado por aquellos que cuentan con él, deberá respetarse auténticamente a sí mismo, tener un sentimiento de competencia y poseer un sentimiento de buena voluntad para consigo mismo.

Para aplicar esta teoría en un sentido más real de acuerdo a la situación de las empresas, se podría decir que la interpretación se plantea a que las necesidades se vayan satisfaciendo en los niveles jerárquicos altos, es decir, si las personas que tienen bajo su mando a un grupo de individuos, éstas se encuentran completamente realizadas en base a las jerarquías o niveles que menciona Maslow en su teoría, va a ser más sencillo que ellos traten de realizarse plenamente en su trabajo, tratando de manejar de una manera óptima a sus empleados, para así obtener el reconocimiento en forma mutua y poder realizarse dentro de su trabajo y como consecuencia que la empresa tenga ganancias necesarias.

## **2.2.2. TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG.**

Herzberg (1959), dedicado al estudio del comportamiento de los individuos de las organizaciones, desarrolló conjuntamente con B. Mausher y B. Snyderman, una teoría llamada “dos factores”, siendo esta una de las que más se ha enfocado a la satisfacción e insatisfacción.

Basándose en el concepto de dualidad del ser humano:

1.- Manifiesta que el ser humano se comporta como un animal cuando trata de controlar el dolor que le ocasiona el medio ambiente. El ser humano tiene necesidades básicas las cuáles tiene que satisfacer y éstas son cíclicas dado que su satisfacción se da a corto plazo.

2.- El hombre no esta predeterminado, él es un determinador de sí mismo, establece una distinción entre factores satisfactorios y no satisfactorios, los primeros son eficaces para dar al empleado una motivación para lograr un

desempeño y un esfuerzo superior, los segundos ejercerán un papel muy pequeño en lo que se refiere a la producción de descontento del empleado.

A los factores satisfactorios que están dotados de potencial para la generalización de la satisfacción se llaman “motivadores”. En cambio los insatisfactorios tienen elevado potencial para producir descontento en el individuo, por lo tanto operan en forma preventiva como factor de “higiene”.

**a) FACTORES MOTIVACIONALES.** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir como realizar un trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

**b) FACTORES HIGIÉNICOS.** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implican las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.; corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra

que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción puesto que su influencia en el comportamiento logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción, estos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas de la empresa y de la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

En síntesis la teoría de los dos factores afirma que:

1.- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, estos son los llamados factores motivadores.

2.- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo, estos son los llamados factores higiénicos.

El enfoque de Herzberg destaca aquellos factores que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas, en favor de los factores de insatisfacción, en tentativas por elevar el desempeño y la satisfacción del personal. Las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

Con esta clasificación de los factores extrínsecos e intrínsecos, Herzberg y sus colaboradores (1959), trataron de buscar las causas de satisfacción e insatisfacción en los trabajadores, la investigación fue realizada con 200 ingenieros y contadores a los cuales se les pidió que relataran una descripción



detallada de un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien respecto a su trabajo, así como que narraran un caso en el que se hubieran sentido mal en el mismo.

La conclusión que sacó Herzberg fue que son diferentes los factores que controlaban la satisfacción y la insatisfacción. Según Herzberg, una característica principal de distinción es que los “factores de higiene”, son extrínsecos al trabajo mismo (política empresarial, supervisión, salario, etc.), mientras que los motivadores son intrínsecos (reconocimiento del logro, naturaleza del trabajo, etc.)

### **2.2.3. TEORÍA DE DOUGLAS MCGREGOR (TEORÍA X, TEORÍA Y).**

Douglas McGregor (1960), ha sido el autor que ha revolucionado las teorías que se tenían acerca de los recursos humanos en las empresas. Considera que el concepto convencional de la tarea de la gerencia en cuanto a dirigir la energía humana a los objetivos organizacionales pueden formularse tres proposiciones, a dicho conjunto de proposiciones lo denomina teoría X.

De acuerdo a esta teoría hay que persuadir a las personas, premiarlas, castigarlas, controlarlas; es preciso dirigir sus actividades, es tarea de la administración dirigir a los gerentes, subordinados o trabajadores.

El aspecto humano de las empresas está hecho a base de proposiciones y conceptos como estos, las estructuras convencionales de las organizaciones, sus normas ejecutivas, prácticas y programas reflejan esta manera de pensar.

McGregor llegó a la conclusión de que la filosofía de la gerencia a base de dirección y control, estrechos y rígidos del comportamiento laboral es inadecuada para motivar, porque la conceptualización de las necesidades humanas que inspira esta teoría son hoy estímulos sin valor de la conducta.

Este tipo de gerencia no logra en las condiciones de nuestros días estimular de manera eficiente el esfuerzo humano necesario para lograr los objetivos de la organización. Y no lo logra porque los métodos de dirección y control son inútiles para motivar a la gente, cuando sus necesidades físicas y de

seguridad están razonablemente satisfechas y su necesidad de carácter social, las relaciones con el ego y las de realización son predominantes.

Por estas razones planteó una teoría distinta sobre la tarea de administrar y manejar a los individuos, que se basa en principios más adecuados respecto a la naturaleza y motivación humana, y la llamó teoría Y.

Este proceso consiste principalmente en crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento de la gente y brindarle guía y orientación.

La teoría Y señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control, según se vaya logrando un compromiso de luchar por los objetivos de la organización.

Las ideas de la teoría Y no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias.

Podemos ver así que la teoría X explica las consecuencias de una técnica administrativa particular; no señala ni describe la naturaleza humana aunque así se lo propone, porque sus ideas son tan innecesariamente limitadoras que nos impiden ver las posibilidades de otras prácticas activas.

Para la teoría Y no faltan autores que duden de la eficacia de este sistema, Dubin (1968), dice que la mayoría de las empresas toman su trabajo como un tipo de conducta necesaria más que voluntaria y que tal labor no constituye un interés central en su vida.

Strauss (1964-1968), indica que los propugnadores de la teoría Y no son optimistas sino utópicos, ya que no solo desean cambiar las organizaciones, sino que además piensan que pueden hacerlo.

Un punto central en las objeciones de Strauss es que para que la teoría Y funcione, precisa que exista un consenso absoluto entre todos los integrantes del grupo y esto es difícil de lograr, frecuentemente es necesario negociar y ceder un tanto hasta llegar a un acuerdo. De cualquier manera, las discusiones

conducen a una insatisfacción porque no todos los integrantes del grupo quedan convencidos de que la decisión tomada sea la mejor.

#### **2.2.4. TEORÍA DE DAVID McCLELLAND.**

McClelland (1964), desarrolló su teoría en base a los estudios realizados por Weber (1958), sobre la ética protestante y el capitalismo. Para McClelland un motivo es “Una fuente de asociación afectiva, caracterizada por una reacción de meta anticipada y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer y el dolor”. Según esta definición todos los motivos son adquiridos y toda motivación se basa en emociones, trata de una expectativa de cambio de la condición afectiva.

McClelland afirma que el placer está determinado desde el nacimiento por todo aumento moderado de la intensidad del estímulo, mientras que un incremento mayor determina displacer o dolor, de ahí que haya dos tipos de motivos posibles, el positivo o de aproximación que es una expectativa de placer o satisfacción y el negativo o de evitación que es una expectativa de displacer o dolor.

También menciona que las personas están motivadas por tres factores: de realización, de afiliación y de poder.

Las personas motivadas por el primer factor se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, como pueden ser alcanzar nuevos puestos dentro de la institución, que permitan explorar los conocimientos y habilidades que tiene cada individuo.

Las personas motivadas por la afiliación se interesan más por establecer contactos personales cálidos, como menciona Maslow, el hombre necesita sentirse perteneciente a un grupo, para experimentar valoración e importancia dentro de su trabajo.

Las personas motivadas por el poder tratan de influir en los demás creando una discrepancia ya sea positiva o negativa, dependiendo del nivel de motivación del individuo.

Esta teoría hace énfasis al factor logro, el centro de desarrollo económico de éste factor se origina en el individuo por la influencia de los padres, por medio de la libertad, confianza, afecto y responsabilidad.

Para comprobar su teoría McClelland utilizó la técnica proyectiva del T.A.T. (test de apercepción temática), que consiste en el relato de una historia en la presentación de las láminas, con ello se encontró que las personas con puntuaciones altas en logro en las historias del T.A.T. estaban mayormente dispuestas a participar en tareas relacionadas con el logro, mientras que los que calificaban bajo en el T.A.T. estaban dispuestos a abandonar un proyecto si no recibían otras recompensas para continuar.

Los resultados de sus estudios señalan que en los países industrializados, la motivación de logro es mayor que en los países no industrializados y en éstos últimos es la motivación de afiliación la más elevada.

En el ámbito laboral las empresas consideran de ésta teoría que se debe de elegir a los sujetos con un elevado nivel de logro, ya que debido a éste punto pondrán más empeño o énfasis en lograr los objetivos tanto personales como los que se ha propuesto la propia empresa, beneficiándose ambas partes.

## **2.2.5. TEORÍA MOTIVACIONAL DE VICTOR H. VROOM.**

Victor H. Vroom (1964), dice que existen tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir:

- a) Los objetivos individuales, es decir la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
- b) La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- c) La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

Para Vroom una persona puede desear un aumento en la productividad si se presentan tres condiciones:

1.- **Objetivos personales del individuo.**- Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.

2.- **Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad.** Un obrero cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

3.- **Percepción de su capacidad de influir en su productividad.** Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña su cargo sin tener suficiente capacitación.

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales que conducen a un objetivo final, según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos, el individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines, de este modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (elevar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo).

## **2.2.6. TEORÍA DE RENSIS LIKERT**

Likert (1967), propone que se clasifiquen los sistemas administrativos en cuatro clases:

1.- **Sistema autoritario y fuerte.**- Consisten en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados en el que hay poca comunicación y se hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.

2.- Sistema autoritario benévolo.- Consiste en un clima de confianza condescendiente en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones están centralizadas y se basan en prescripciones y rutinas.

3.- Sistema participativo consultivo.- Consiste en un ambiente en el que hay más confianza aunque todavía no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.

4.- Sistema participativo de grupo.- Consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en grupo y en el que las actitudes son positivas y las ideas son constructivas, hay participación y vinculación grupal de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Likert también propone una técnica llamada "Perfil organizacional" para establecer en que tipo de los sistemas anteriores está operando la organización. Es una especie de cuestionario que se distribuye a los miembros de la empresa y cuyos ítems por responderse se agrupan en 6 dimensiones teóricas de procesos organizacionales (liderazgo, motivación, comunicación, proceso decisorio, establecimiento de objetivos y control).

La experiencia según Likert (1967), ha demostrado que administrar por medio del sistema 1 (autoritario y fuerte), produce buenos resultados a corto plazo, aunque evidencia desventajas a largo plazo. En consecuencia la aplicación del sistema 1 causa una influencia tan negativa que hace que el sistema no funcione.

Los estudios mencionados anteriormente reflejan la evolución y el sentir de las personas que se han preocupado por mejorar el factor humano dentro de las empresas, ahora nos enfocaremos a los estudios relacionados con la motivación en México.

## 2.3. ESTUDIOS DE MOTIVACIÓN EN MÉXICO.

Hasta estos momentos se ha hablado de la motivación de manera general, ahora nos referiremos a las investigaciones que se han realizado en México, así como los avances que se han tenido con respecto a la motivación, para averiguar cuales son los motivos que impulsan al empleado a sentirse parte integrante de la institución y en consecuencia ser más productivos en beneficio propio y de la institución.

En la década de los 60's se iniciaron en el país los estudios de motivación.

En estas investigaciones, se han conocido las actitudes de los trabajadores y de los sujetos a quienes presta sus servicios, empresas o instituciones enfocados desde los puntos de vista técnicos, profesionales y de condiciones materiales, etc.

Arias Galicia (1966) menciona que diversos resultados indican que la jerarquía propuesta por Maslow es diferente en México. Los resultados indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, destacarse en su actividad y en tener oportunidad de poner en práctica sus propias ideas en el trabajo.

De este estudio se deriva que las necesidades menos satisfechas serían las de estima, seguidas de las de seguridad.

En un estudio realizado por Serra y Rivera (1970), con funcionarios de gobierno y de empresas privadas, se encontró que los primeros tienen satisfechas sus necesidades de seguridad y la menos satisfecha es la necesidad de autorrealización. Mientras que en los funcionarios de empresas privadas se encontró que la más satisfecha era la autorrealización y la más insatisfecha era la de seguridad.

En una investigación realizada por Slocum (1971), entre obreros de una fábrica de vidrio, cuya matriz está en E.U.A. y con una filial en México se encontró que los obreros mexicanos denotaban una mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más

satisfechos en la autorrealización, mientras que los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales. Para ambos grupos la necesidad de seguridad fue una de las más satisfechas.

En la tesis de Ortega (1973), se realizó una investigación cuyo objetivo principal consistió en comprobar la aplicabilidad de la teoría de Herzberg en México, se trató de comprobar la existencia de dos conjuntos diferentes de factores que determinan la satisfacción y la insatisfacción en el contexto laboral.

Los resultados obtenidos en este estudio concluyen lo siguiente:

Los factores motivadores e higiénicos se relacionan como se esperaban con la satisfacción e insatisfacción respectivamente. Se observó que necesidades como logro, reconocimiento y desarrollo tendían a subrayarse cuando el nivel jerárquico y educativo eran más elevados. Para las personas cuyo nivel educativo era menor, las relaciones interpersonales eran más importantes como fuente de satisfacción.

Para el sexo femenino, las relaciones personales son el factor que más les satisface.

Otro estudio utilizando la teoría de Herzberg fue el de Ramírez (1974), quien tiene el propósito de comprobar o rechazar algunos de los conceptos importantes de la teoría de la motivación-higiene de Herzberg, que describe el ambiente laboral y sirve para evitar las insatisfacciones en el trabajo, su existencia no proporciona satisfacción al empleado, sin embargo, si hay carencia o deficiencia origina descontento, en esta investigación se manejó la teoría de la siguiente forma: se ordenó en postulados y teoremas con el propósito de que quedaran procesados sus supuestos básicos.

El estudio se basa en las técnicas de Herzberg para tratar de obtener una utilización práctica e inmediata. En la compañía donde se realizó el trabajo uno de los problemas más importantes es la capacitación interna del personal de una tienda. Se concluye en el estudio que emergieron tres factores que son: el desarrollo, el reconocimiento y el logro. Predice también la aparición de los factores de política y administración de la compañía y las condiciones de trabajo.



Fregoso (1983 tesis), realizó un estudio donde se propone averiguar cuales son los motivos que existen entre el personal que trabaja en la subdirección de personal del D.D.F. El problema de dicho estudio consistió en determinar:

- 1.- Las actividades o motivaciones de los empleados de base, cuota por hora y eventuales o de nuevo ingreso.
- 2.- Si los jefes de departamento reconocen las necesidades y motivaciones humanas de los empleados.
- 3.- Si las necesidades y motivaciones de los empleados se dan en el mismo orden propuesto por Maslow.

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron el cuestionario y la entrevista. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Las necesidades que aparecieron calificadas más altas fueron las fisiológicas, después aparecen las necesidades de autorrealización calificadas como altas, las de seguridad calificadas como medias, finalmente presentan calificaciones bajas las necesidades de afiliación y más bajas aún, las de autoestima.

Con estos resultados Fregoso concluyó que las necesidades se presentaron en el orden de la jerarquía de Maslow, con la diferencia de que la necesidad de autorrealización se disparó a segundo lugar, convirtiéndose en el segundo impulso más importante, después de las necesidades fisiológicas.

Sin embargo, de acuerdo a la situación actual en México, creemos que la segunda necesidad más importante después de las fisiológicas, son las necesidades sociales, debido a la cultura del “compadrazgo” en México, por lo cuál estamos en desacuerdo con los resultados obtenidos por Fregoso.

Oliver (1986), buscó detectar cuales son las causas o motivos que producen satisfacción e insatisfacción entre el personal de una institución de crédito, de acuerdo a los principios de la teoría de Herzberg. Se buscaba encontrar la existencia de un equilibrio entre los factores higiénicos y los

motivadores, o sea un equilibrio entre la satisfacción y la insatisfacción entre los empleados de esta institución.

Los resultados obtenidos de Oliver indican que existen deficiencias en su organización en el área higiénica, principalmente los aspectos relacionados con políticas de la organización, así como el que se refiere a promoción de personal, las cuales representan las causas más importantes de insatisfacción laboral en esta organización.

Oliver concluye que la teoría de Herzberg constituye una aportación y una base para estudiar la motivación humana en el medio laboral, porque abarca aspectos tanto de autorrealización y desarrollo, como motivadores, describiendo aquellos que son indispensables de satisfacción, ya que de otro modo producen la insatisfacción y en consecuencia baja productividad.

En la investigación realizada por Aquiles (1989), se tenía el propósito de establecer la relación entre los factores que conforman la orientación del individuo a vencer obstáculos para alcanzar estándares de excelencia, partiendo de criterios externa o internamente expuestos (motivación de logro), y los correspondientes a la actividad que las personas tienen hacia todos los elementos que forman su ámbito de trabajo (satisfacción laboral), la muestra estuvo integrada por empleados de nivel medio y fue extraída de diversas empresas del sector privado y de sociedades nacionales de crédito.

Los resultados obtenidos fueron en el ámbito laboral, la evaluación estuvo relacionada con los aspectos económicos, (sueldos y prestaciones), del esfuerzo y dedicación dentro del marco de las políticas y procedimientos organizacionales.

El perfeccionamiento en las labores realizadas y la superación de los compañeros de trabajo mediante la competencia no parecieron tener importancia para los gerentes estudiados.

El estudio de orientación al logro realizado por Borbolla (1991), tuvo por objetivo ilustrar algunos aspectos de la motivación humana y sobre todo la actitud que toman las personas hacia los elementos que conforman su ámbito de trabajo en los diferentes niveles jerárquicos dentro de una empresa del sector privado.

En los resultados obtenidos se observó que a mayor nivel jerárquico mayor orientación al logro, el factor maestría en los niveles medios y directivos fueron los que tuvieron medias más altas y probablemente signifique un reto para ellos.

Por otra parte no se encontraron diferencias significativas en el factor trabajo y competencia con respecto a los tres niveles jerárquicos.

Aguilar (1993), realiza una investigación sobre la satisfacción laboral, dicha investigación tuvo como objetivo estudiar la satisfacción laboral en empleados de diferentes niveles de puesto de una dependencia de la secretaría de comunicaciones y transportes.

Los resultados obtenidos en relación al nivel de puesto, mostraron que existe una mayor satisfacción laboral en el nivel administrativo en cuanto a la relación empleado-jefe, también se encontró que existe mayor satisfacción con el salario y prestaciones cuando el nivel del puesto es menor.

En lo que se refiere a las diferencias por género, se observó que los hombres están más satisfechos con sus compañeros de trabajo que las mujeres, no encontrándose diferencia en otros factores.

Finalmente los resultados reflejan que existe una relación entre el factor trabajo; la escolaridad y edad de los empleados donde se muestra que a mayor edad, mayor satisfacción con el trabajo y que a mayor escolaridad menor satisfacción.

Conforme a la investigación realizada se ha podido observar que los empleados tienden al logro, estos son aspectos favorables para incrementar la producción dentro de una institución.

Como podemos ver las teorías de la motivación se enfocan a la importancia de motivar al personal para que ambos (empresa y personal), alcancen sus metas y logros, realizando con esto mayores estándares de productividad.

La propuesta que tenemos es que al estar el personal bajo un ambiente de motivación adecuado a las necesidades y requerimientos, la empresa obtendrá los estándares de productividad que necesita para ser competitivo dentro del mercado al cual pertenece, logrando con esto la reducción de los costos de productividad, mejorar la calidad de servicio que brinda al cliente y la satisfacción con el trabajo que realizan sus empleados.

## CAPÍTULO 3.

### INCENTIVOS.

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad donde la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado siempre responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él. La organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuáles dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.

Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas con el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se cambian constantemente y no se limitan sólo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores.

En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad ocurre una modificación dentro del sistema.

De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios, por los cuales recibe una compensación económica.

Las personas forman una organización o se vinculan en alguna porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues

esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos y evalúa el grado de satisfacción alcanzado y los costos mediante sus sistemas de valores.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización; el medio por el cuál se satisfacen los objetivos individuales determinan su percepción acerca de la relación, que podrá observarse como satisfactoria por las personas que perciben que sus recompensas aumentarán las demandas hechas sobre ellas. El individuo ingresa en la organización porque espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización si le es posible, al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda. (Chiavenato 1994).

Otra variable que también interviene en el proceso motivacional es la satisfacción, esta significa generalmente la complacencia por haber experimentado diversas actividades y recompensas.

Las organizaciones cuentan con numerosas opciones para motivar a los empleados para que sean productivos entre las que se encuentran las recompensas, las cuales son una herramienta de motivación muy importante.

La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones.

Puesto que la organización es un sistema cooperativo, se hace necesario saber los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos prestan ayuda siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus objetivos personales.

De ahí se deriva el concepto de incentivo:

- El diccionario psicológico de Warren Howar (1978), define a los incentivos como una fuerza combinada con algún estímulo externo y que suscita una reacción o situación extraorgánica que sirve para sostener o dirigir la

conducta motivada, denota generalmente un impulso, una idea o una tendencia motora cualquiera.

- El diccionario enciclopédico Quillet (1980), define al incentivo como algo que mueve o excita a desear o a hacer una cosa.
- Tiffin y McCormick (1971), opinan que los incentivos son los objetos o reacciones que satisfacen las necesidades innatas y sociales.
- C.H.Northcott (1974), considera que los incentivos son los estímulos dirigidos a despertar, mantener y desarrollar el deseo de lograr una función determinada, otra definición dice que los incentivos son todos aquellos medios o instrumentos que sirven para motivar a una persona o a un grupo al efectuar con más eficacia tal o cuál actividad.
- Copel y Apley (1981), dicen que al hablar de incentivos se refieren a objetos como recompensas, a situaciones y condiciones como conocimiento de los resultados, competencia y cooperación que se usan con el propósito de alterar la motivación a ejecutar.

Los incentivos son pagos adicionales hechos por la organización a sus trabajadores, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro, lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. A los incentivos se les puede llamar también alicientes, recompensas o estímulos.

Existen tipos amplios de incentivos que vinculan el salario con el desempeño, quizá el método más popular es que la cantidad de producción extra determine la paga, con frecuencia el incentivo se determina por una combinación de cantidad-calidad adicional, a fin de asegurar que se mantenga elevada la calidad de un producto o servicio.

Una de las principales razones para el pago de incentivos es que casi siempre incrementan la productividad que se define como la proporción entre los insumos (estímulos) que puso en juego para lograr ciertos objetivos y los resultados (respuestas) que obtuvo (Arias Galicia, 1991), al mismo tiempo que descienden los costos laborales.

Los empleados en condiciones normales, sin incentivos económicos tienen la capacidad para producir más, los incentivos son una manera de liberar ese potencial.

Para que un incentivo tenga éxito, debe ser lo suficientemente sencillo para que los empleados crean firmemente que después del desempeño obtendrán recompensa.

Herzberg opina que las recompensas intrínsecas de trabajo suelen ser más motivadoras, ya que estas proporcionan una satisfacción personal por un trabajo bien realizado.

Las recompensas extrínsecas “económicas” suelen tener sus limitaciones ya que estas no pueden abarcar necesidades psicológicas. El dinero es esencialmente algo externo, es un elemento que da todos los beneficios externos.

Hay que saber unir lo intrínseco con lo extrínseco dando un enfoque de contingencia en las recompensas que se proporcionan tomándose en cuenta las necesidades de los trabajadores, el tipo de trabajo y el ambiente organizacional.

También puede haber recompensas especiales que se ofrecen en forma de beneficios y concesiones proporcionando estas al empleado un mayor significado tanto psicológico como social. Los beneficios pueden ser desde el reconocimiento, status u otros importantes valores sociales.

Otro punto importante dentro de los incentivos son las contribuciones que cada trabajador hace a la organización para la cual labora (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.).

A cambio de incentivos, cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización: una contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización y puede ser totalmente inútil para otra.

A partir de estas definiciones surge el concepto de “Equilibrio organizacional” (Chiavenato 1994), el cual dice:



- a) Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados, de numerosas personas que son los trabajadores de la organización.
- b) Cada trabajador recibe incentivos a cambio de los cuales hacen contribuciones a la empresa.
- c) Cada trabajador mantendrá su participación en la organización en cuanto a los incentivos o recompensas que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen.
- d) Las contribuciones hechas por los diversos grupos de trabajadores constituyen la fuente en la cual la organización se supe y se alimenta de los incentivos que ofrece a los trabajadores.
- e) La organización será solvente y seguirá existiendo mientras las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos en cantidad suficiente para estimular a los trabajadores a que hagan contribuciones.

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en cuanto a “remunerar” a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización con lo cual garantizan su supervivencia y su eficacia.

Dentro de este concepto, la organización ofrece alicientes para inducir a un retorno equivalente o mayor de contribuciones. Se hace necesario que los incentivos sean útiles a los participantes, y así mismo que sus contribuciones sean útiles a la organización, para que esta sea solvente.

La esencia del problema es la siguiente: individuos y organizaciones se buscan y se seleccionan de manera recíproca, en el sentido de que los individuos hallen las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos y las organizaciones encuentren los individuos más adecuados a sus expectativas.

Este es el primer paso. El segundo, es la acomodación gradual y el ajuste recíproco entre individuos y organizaciones, ambos aprenden a

acomodarse y ajustarse uno al otro. El tercer paso se refiere a los individuos que desarrollan carreras dentro de las organizaciones utilizándolas como trampolín profesional y las organizaciones que desarrollan a los individuos utilizándolos como trampolín para alcanzar sus objetivos organizacionales. (Chiavenato, 1994).

### **3.1. TIPOS DE INCENTIVOS.**

#### **3.1.1. INCENTIVOS ECONÓMICOS.**

Varios estudios de motivación humana, (Blum y Russ 1942 y Stockford y Kunze 1950), han demostrado que el empleo del ingreso financiero como incentivo ha sido sobrestimado; hay otras consideraciones que pueden ser importantes en otras circunstancias.

Esto no quiere decir que el ingreso financiero no sea importante, para una gran mayoría de personas la posibilidad de un mayor ingreso es un estímulo (aunque no el único), para la cooperación y el esfuerzo.

Para algunas tareas es posible hacer depender el ingreso financiero directo de uno o más aspectos de los resultados obtenidos. La comisión de ventas y las tasas por piezas son ejemplos de las más comunes de estas disposiciones. Sin embargo los ingresos financieros directos se emplean generalmente sólo cuando los resultados reflejan los esfuerzos propios de la persona en lugar de factores extraños y cuando puede evitarse que empeoren los resultados no incluidos en el incentivo. Otra disposición consiste en la concesión de bonificaciones sobre la base de la valoración personal en lugar de hacerlo con un estándar automático. Aparte de los pagos a los ejecutivos superiores, tales bonificaciones son normalmente una parte relativamente pequeña de la compensación total, cualquier incentivo que directa o indirectamente retribuye en dinero es un incentivo financiero.

Los incentivos económicos tienden a aumentar los ingresos y el poder adquisitivo de los trabajadores para que puedan satisfacer con más desahogo sus gastos personales.

Al implementarse en una organización un sistema de incentivos económicos pueden surgir ciertos problemas tales como:

- 1.- Que el administrador se vea obligado a mantener facilidades que permitan a los empleados obtener incentivos máximos.
- 2.- Que los estándares, medidas y metas de trabajo sean desafiadas por los trabajadores.
- 3.- Un costo adicional para mantener con exactitud los recursos necesarios para administrar el programa.

Existen diferentes tipos de pago de incentivos económicos para el nivel operativo, por ejemplo

#### **Sistema a destajo:**

Es el monto del pago el cual es un incentivo relacionado directamente al número de unidades producidas. Este sistema es bueno, pero en ocasiones trae como consecuencia el producir artículos de baja calidad. (Luthans y Waldersee 1989).

#### **Sistema de bonificación y comisiones:**

Los bonos y comisiones son tipos comunes de pagos de incentivos. Representan la compensación corriente basada en un desempeño pasado. Deben concederse selectivamente, compensando sólo a quienes justamente lo merezcan. Los bonos pueden usarse en forma efectiva para mover los productos que tienen los márgenes más amplios o para lograr un equilibrio deseado entre la línea de un producto, en algunos casos se emplea una escala graduada, no un porcentaje fijo, para determinar el importe del bono. El bono como incentivo no carece de desventajas, puede quedar bastante alejando de lo verdaderamente logrado, y para quien recibe el bono puede ser difícil asociarlo con un trabajo excedente. Las comisiones son en realidad un cierto tipo de bono, como normalmente se paga como parte de la venta en unidades monetarias, están confinadas casi exclusivamente al personal de ventas. Las

comisiones están directamente relacionadas con el desempeño del beneficiario y están influidas por lo que es responsable directo de ejecutar. De aquí que las comisiones sean una forma de incentivo efectivo, más aún sus costos sólo se elevan cuando las ventas suben. (Terry 1978).

Estos sistemas hacen posible que el pago constituya el salario total o un suplemento al salario nominal de cada trabajador.

Los incentivos económicos se pueden dar en dos formas, en dinero y en especie.

Dentro de los primeros se encuentran:

### **1.- La participación de utilidades:**

Establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y la distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, la participación de utilidades se aplica a un grupo o a todos los empleados y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios. (Harris 1992).

### **2.- Pólizas de seguros:**

Las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros amplían los beneficios concedidos a los miembros de la familia del empleado y por esa razón llevan entre otros objetivos, los de carácter evidentemente social. (Luthans y Waldersee 1989).

### **3.- Días feriados y vacaciones:**

Todo país celebra una serie de acontecimientos notables que se combinan con las tradicionales fiestas religiosas y días feriados más o menos informales para formar un grupo importante de días durante los cuales el personal puede ejercer cierta presión para disfrutar de un descanso que tiende a extenderse al día posterior o incluso a los días posteriores. En muchos casos,

las empresas suelen extender el derecho legal de sus empleados a disfrutar de vacaciones anuales. Por lo general estos periodos adicionales de vacaciones se basan en la antigüedad del empleado. (Luthans y Waldersee 1989).

#### **4.- Prestaciones relacionadas con el horario:**

Se ha experimentado una tendencia universal a la reducción en las horas laborables y no es imposible que dentro de unos años predomine una media de 7 horas diarias o incluso menos. Debido a esa tendencia, las empresas pueden prever diferentes alternativas que no necesariamente se ajustan a las normas tradicionales. (Luthans y Waldersee 1989).

Además de las ya mencionadas, tenemos también aumentos de sueldo, gratificaciones, compensaciones, comisiones, aumentos de aguinaldo, horas extras, aumentos en el seguro de jubilación, un monto mayor en los préstamos, bonos, opción para comprar acciones, ayuda de renta y de transporte, premios en efectivo por abatir riesgos profesionales, premios por combatir el ausentismo, otorgándoles un porcentaje sobre el salario a los trabajadores que no hayan faltado a su trabajo en un lapso de tiempo determinado, antigüedad, cooperación o eficiencia y por comportamiento.

Dentro de los denominados incentivos en especie están aquellos que forman parte del salario y que incrementar en forma indirecta el sueldo, siendo los más conocidos:

##### **1.- Las despensas:**

Es dinero en especie o vales canjeables por mercancía que la empresa destina para mejorar la economía de los trabajadores. (Luthans y Waldersee 1989).

## **2.- Tiendas de descuento:**

La empresa consigue negociar con otras empresas donde de manera recíproca se otorgan descuentos a los trabajadores, mismos que serán cobrados en pagos diferidos por nómina. (Luthans y Waldersee 1989).

## **3.- Becas de estudio:**

La empresa implementa un sistema de becas el cual beneficia tanto a los empleados como a sus familiares para que concluyan sus estudios o continúen con estos. (Luthans y Waldersee 1989).

## **4.- Centros sociales y recreativos:**

Son muchas las organizaciones que han impulsado la práctica de los deportes entre sus empleados en sus horas libres, sufragando los gastos de uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transportes, etc. (Luthans y Waldersee 1989).

## **5.- Servicios médicos adicionales y guarderías:**

Muchas compañías optan por brindar a sus empleados servicios directos que redundan en beneficio de todos los pertenecientes a la organización, entre los servicios más comunes se cuentan los de guardería, cafetería o comedor, servicios médicos privados entre otros. (Luthans y Waldersee 1989).

### **3.1.2. INCENTIVOS NO ECONÓMICOS.**

Son incentivos (intangibles) no materiales, que provocan que el personal se sienta satisfecho al efectuar su trabajo.

Los incentivos no económicos tienen como principales objetivos el mejoramiento de los métodos del desempeño del trabajo y la cohesión del grupo, satisfaciendo de esta manera la necesidad de participar en los asuntos de

la empresa en la que presta sus servicios el trabajador, ejemplo de esto es la participación por medio de un plan de sugerencias para crear un ambiente más adecuado de trabajo, el reconocimiento, la apreciación, la competencia y la seguridad en el empleo, dentro de este tipo de incentivos se encuentran:

### **1.- La participación:**

Es un incentivo que sirve para estimular la producción del empleado y para proporcionarle satisfacción en su trabajo. Es necesario darle una mayor atención a la necesidad de participación en la toma de decisiones acerca del trabajo mismo y de las condiciones bajo las cuáles se efectúa dentro del grupo de trabajo. (Scott 1981).

### **2.- El ambiente de trabajo:**

Es todo lo que constituyen las relaciones del trabajador con su empleo y el cual está compuesto por elementos tangibles como: el equipo, la limpieza, calefacción, el estado sanitario, luz, ventilación, el edificio, el control de la producción, las superaciones y los materiales; y por influencias intangibles tales como: el ambiente en el grupo de trabajo, los conflictos entre estos, periodos de descanso, turnos diurnos y nocturnos y las rotaciones en estos; los cuales influyen en sus reacciones de trabajo. (Diccionario de Psicología de Warren Howard 1978)).

### **3.- Liderazgo:**

Es la autoridad basada en fundamentos carismáticos (carisma proviene del griego y significa don divino), es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional, este sujeto está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder. (Arias 1991).

#### **4.- La seguridad en el empleo:**

La mayoría de los trabajadores desean obtener seguridad en su empleo y sentir que están protegidos contra la pérdida de ésta, ya sea debido a un accidente, una enfermedad, trabajo insuficiente para mantenerlos ocupados o despidos arbitrarios, así como seguridad para alcanzar su jubilación. (Diccionario Psicológico de Warren Howard 1978).

#### **5.- Apreciación y reconocimiento:**

Para obtener del trabajador una buena colaboración, es necesario consultar su opinión, estimar en lo que vale su participación y apreciar su valor. El conocimiento de los resultados por parte de sus trabajadores sirve como incentivo para el mejor desempeño del trabajo, además de facilitar el aprendizaje del mismo. Es importante que los empleados sean reconocidos por un trabajo bien realizado. La apreciación, debe reservarse para aquellos casos en que verdaderamente se merece y se puede ofrecer. (Diccionario Psicológico de Warren Howard 1978).

#### **6.- La competencia:**

Es usada como incentivo para estimular ciertos tipos de comportamiento favorable. Un empleado puede competir consigo mismo, con otros empleados o como miembro de un grupo, compitiendo con otros grupos. Al competir consigo mismo, la satisfacción puede provenir del mismo individuo y nadie se enfrenta a pérdidas por no ser ganador. El desarrollo, el interés y entusiasmo personal por la obtención de los estándares de trabajo dependen de la práctica de buenas relaciones humanas entre el supervisor y los subordinados. (Churden y Sherman 1988).

#### **7.- Prestigio y respeto social:**

La mayoría de las personas aportarán un esfuerzo considerable para ganar el respeto de sus asociados, es decir para mantener y mejorar su prestigio social. El reconocimiento como trabajador de primera clase cualquiera que sea



el empleo que ejerce, proporciona una profunda satisfacción a casi todas las personas. Además, una persona desea sentirse importante para su departamento o grupo; aunque puede que no sea indispensable, desea sentir que su colaboración es lo suficientemente importante para que la acción del grupo no sea la misma sin él. El reconocimiento dado públicamente, las explicaciones de la importancia de la tarea de un hombre a otras personas, la identificación del individuo que ha contribuido al éxito general de la empresa, todo ello contribuye al prestigio social de una persona. (William 1978).

## **8.- Oportunidad de desarrollo:**

Además del atractivo del trabajo en su empleo actual, la mayoría de los empleados están relacionados con las oportunidades para el desarrollo. Las personas crecen y cambian, les gusta sentir que a medida que ganan experiencia tienen una oportunidad de ascender a cargos de mayor responsabilidad y respeto. Dentro de estos incentivos se encuentran los ascensos y la competencia ocupacional, su efectividad como incentivo requiere que se le de al empleado libertad para desempeñar sus obligaciones sin una supervisión estrecha y demostrar lo que es capaz de hacer. La empresa debe dar oportunidad de realización a sus empleados dándoles la oportunidad de demostrarse a sí mismos que son capaces, responsables y creativos. (William 1978).

## **9.- Promociones:**

La promoción tiene un atractivo universal, connota reconocimientos y es conocida por un número de personas relativamente grande, proporciona una publicidad altamente favorable, por lo general las promociones no son de naturaleza transitoria, debe observarse que una sola promoción puede provocar una serie de promociones, así los beneficios del incentivo se multiplican, por ejemplo; una promoción a nivel superior, quizá pueda dar origen a otras 10 promociones en línea recta descendente en toda la organización, el darse cuenta de este hecho a obligado a algunas compañías a adoptar una política de crecimiento planeado por el cual el retiro debe tener lugar a una edad específica para proporcionar oportunidades de promoción, lo cual proporcionará oportunidades a los candidatos a desarrollar sus aptitudes y a

ganar promociones, la promoción lleva consigo un aumento sustancial en el sueldo base, destinado a proporcionar el incentivo necesario para desempeñar bien el nuevo puesto. (William 1978).

#### **10.- Influencia y poder social:**

Estos incentivos consisten en dar la oportunidad para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la empresa a la que se pertenece así como a la sociedad que los rodea, estos incentivos inducen al individuo a dar su mayor y mejor esfuerzo. Un ejecutivo puede aumentar o anular el poder de sus subordinados mediante un cambio en la delegación. Puede dar al hombre deberes adicionales, incluyendo quizá la supervisión de más personas, o puede aumentar o disminuir la autoridad de una persona para tomar las decisiones que le competen. Aún cuando hay limitaciones distintivas sobre el poder que puede transmitirse por las delegaciones directivas puede ser no obstante significativo. Un hombre que desea tal delegación tratará de demostrar que es capaz de cooperar con su supervisor y de llevar a cabo sus deberes eficientemente. (William 1978).

#### **11.- Trato como persona individual:**

Siempre es peligroso que los empleados sean considerados simplemente como personas que realizan ciertos deberes para la empresa. Aunque su trabajo puede conservar una parte considerable de los esfuerzos de un individuo, tiene muchos otros intereses. Las relaciones familiares, las formas de vida, salud personal, las aficiones, la vida social, las aspiraciones, etc., son importantes para el individuo. Debe haber un razonable ajuste satisfactorio e integración de estos intereses externos si la persona ha de realizar más eficientemente su tarea. El patrón no debe pretender dirigir los asuntos personales de sus empleados, pero hay necesidad de un reconocimiento cariñoso de estos problemas y del deseo de ayudar a resolverlos. Este trato de los subordinados como personas individuales puede ir muy lejos en el logro de su apoyo leal y cooperación. La relación personal entre un empleado y su supervisor debe ser al menos agradable, a menudo es posible desarrollar una amistad y lealtad que constituye una fuerte influencia en la puesta en práctica de las instrucciones con entusiasmo. Una forma bastante sencilla aunque

importante, de dar reconocimiento a los subordinados como individuos es compartir con ellos la información relativa a los problemas y planes corrientes y futuros. La persona que “está al corriente”, se siente obligada por la confianza y es más probable que identifique sus intereses con los de la empresa.(William, 1978).

Además de los incentivos antes mencionados tenemos incentivos directos e indirectos que se relacionan directamente con la productividad de cada empleado, siendo:

**Incentivo directo:** Son los que están elaborados para que los individuos relacionen directamente los aumentos en la productividad con el incentivo que va a percibir.

**Incentivo indirecto:** Es que está elaborado para lograr un aumento de la productividad haciendo que los individuos trabajen en buenas condiciones.

El incentivo económico que se usa con mayor frecuencia para estimular al trabajador es el pago en efectivo, por regla general, el dinero permite satisfacer una gran variedad de necesidades y motiva a la gente.

### **3.2. BENEFICIOS QUE LOS SALARIOS CON INCENTIVOS ECONÓMICOS PUEDEN REPORTAR.**

Estos son los beneficios que un plan de incentivos económicos pueden reportar tanto a la empresa, al departamento de reservaciones, así como al cliente final.

#### **EMPRESARIO.**

Aprovechamiento idóneo del equipo de trabajo.

Disminución de costos.

Generación de utilidades para la empresa.

Personal más comprometido con los ideales de la empresa.

## DEPARTAMENTO DE RESERVACIONES.

Obtención de una recompensa económica a su esfuerzo laboral.

Mayor interés por su trabajo.

Mayor satisfacción laboral para el personal que labora en este departamento.

## CONSUMIDOR.

Mejor calidad en el servicio que la compañía le brinda.

(CENAPRO, 1994).

Debido a la crisis que enfrenta el país actualmente, en la mayoría de las empresas de servicios a los empleados de niveles operativos y medios se les da un sueldo base por su trabajo y se les asigna un bono económico siempre y cuando reporten un elevado nivel de productividad, esto como un medio de motivar a los empleados a que sean más productivos.

En conclusión los incentivos son todas aquellas circunstancias externas al individuo que actúan sobre él mismo, teniendo como principal función provocar un nuevo comportamiento o modificar positivamente el ya existente.

El presente trabajo de tesis se realizó directamente en el área de reservaciones de la compañía Mexicana de Aviación, este departamento le reporta directamente a la Dirección Comercial. En ésta área se dedican principalmente a la venta de boletos, reservaciones y atención directa a los pasajeros, esto mediante el uso del teléfono.

En esta área el personal que labora tiene planta, pero también hay personal eventual. El principal problema que enfrenta este departamento es la rotación constante de personal, faltas injustificadas y retardos, todo esto repercute en la productividad que este departamento genera a los otros departamentos

Debido a esto una de las principales preocupaciones de la compañía Mexicana de Aviación es la capacitación constante del personal, lo cual sirve para que la gente tenga oportunidades de desarrollo dentro de la empresa. Sin

embargo, esto no es suficiente, ya que el personal no se siente lo suficientemente satisfecho dentro de su trabajo, esto repercute directamente en la calidad del servicio que brindan a sus clientes.

# **CAPÍTULO 4.**

## **METODOLOGÍA.**

### **4.1. OBJETIVO.**

Diseñar un programa de incentivos económicos y no económicos para el personal que labora en el departamento de reservaciones de la compañía Mexicana de Aviación.

### **4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

¿Un programa de incentivos incrementa significativamente el nivel de desempeño de el departamento de reservaciones de la compañía Mexicana de Aviación?.

### **4.3. HIPÓTESIS.**

Si se instrumenta un programa de incentivos se incrementará significativamente el nivel de desempeño y productividad en el personal adscrito a el departamento de reservaciones de la compañía Mexicana de Aviación.

### **4.4. VARIABLES.**

- Incentivos.
- Nivel de productividad.

#### **4.4.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES.**

- Incentivos: Son “pagos” adicionales hechos por la organización a sus trabajadores a cambio de un mejor desempeño, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro.

- **Productividad:** Es la relación entre los resultados y los recursos empleados, la productividad se emplea como medida de eficiencia para todos aquellos puestos en que los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos.

#### **4.5. SUJETOS.**

De una población total de 150 sujetos del área de reservaciones de la compañía Mexicana de Aviación, se tomó una muestra de 50 trabajadores, siendo 22 del sexo masculino y 28 del sexo femenino, con un rango de edad de 18 a 35 años, con escolaridad mínima bachillerato y con conocimiento del idioma inglés.

#### **4.6. ESCENARIO**

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en la sala de descanso del área de reservaciones y durante el tiempo libre de los sujetos que conforman la muestra.

#### **4.7. TIPO DE ESTUDIO.**

Estudio de campo, el cual trata de investigar un determinado grupo de personas. Su característica principal consiste en que se realiza en el medio natural que rodea al individuo. (Pick 1995).

#### **4.8. INSTRUMENTO.**

El instrumento para detectar el tipo de incentivos que son significativamente más efectivos como motivadores en el personal del departamento bajo estudio consta de 35 reactivos, de los cuales 16 reactivos están enfocados a aspectos económicos, 18 a aspectos no económicos, y un reactivo en el cual se pedía evaluaran su nivel de productividad.

## **4.9. PROCEDIMIENTO.**

Para detectar que tipo de incentivos eran más solicitados como motivadores, se diseñó un cuestionario de 26 reactivos (ANEXO A) con respuestas abiertas, a una muestra de 25 sujetos del área de reservaciones de la compañía Mexicana de Aviación.

Este instrumento estaba enfocado a conocer la existencia y naturaleza de programas vigentes de incentivos; el cuestionario se diseñó con el fin de conocer que tenía mayor importancia para ellos, si un incentivo económico o un incentivo no económico.

Las respuestas fueron variadas, aunque una gran mayoría estaba enfocada al aspecto económico, también se hacía mención de otros incentivos como por ejemplo: día extra de descanso semanal, promociones a otros puestos, así como mayores descuentos en viajes y hospedajes con las empresas con las que se tienen convenios de trabajo.

Las respuestas de los empleados enriquecieron la composición y contenido del cuestionario. El piloteo dio como resultado un instrumento final de 35 reactivos, de respuestas de opción múltiple (ANEXO B).

Las instrucciones que se les dieron para contestar el instrumento fueron:

“A continuación se presentan una serie de reactivos debajo de los cuales se presentan 5 posibles respuestas, elige una sola de éstas poniendo una X en el intervalo que mejor describa tu forma de pensar”.



## CAPÍTULO 5.

### RESULTADOS

Se utilizó el análisis estadístico: descriptiva, alfa de Cronbach y r de Spearman.

1.- Se obtuvo la media, desviación estándar e índices de confiabilidad del instrumento:

<b>CUADRO 1. (n=50)</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>ALFA DE CRONBACH</b>
1	4.54	0.7879	0.8686
2	3.48	0.9311	0.8695
3	2.80	0.9035	0.8737
4	4.26	0.8992	0.8642
5	4.24	0.8935	0.8653
6	4.68	0.7126	0.8690
7	4.20	1.2454	0.8661
8	3.74	1.0063	0.8606
9	4.18	1.0821	0.8627
10	3.22	1.1657	0.8749
11	3.92	1.0660	0.8669
12	3.60	1.2778	0.8757
13	3.72	0.8340	0.8684
14	3.80	0.9258	0.8669
15	4.34	0.8478	0.8693
16	3.84	0.9765	0.8663
17	3.78	1.2664	0.8651
18	3.58	1.1082	0.8656
19	3.80	1.1429	0.8663
20	3.28	1.3407	0.8763
21	3.94	1.0956	0.8643
22	3.54	1.2651	0.8738
23	4.02	1.0200	0.8615
24	4.06	1.1141	0.8626
25	3.86	1.0500	0.8629
26	3.76	1.2867	0.8732
27	3.68	1.3768	0.8651
28	3.50	1.1473	0.8674
29	3.64	1.1739	0.8685
30	3.70	1.1650	0.8692
31	4.20	0.9476	0.8670
32	3.82	0.9409	0.8673
33	4.80	0.6061	0.8681
34	4.50	0.8864	0.8699
35	2.40	0.5714	0.8700

La confiabilidad del instrumento fue de 0.8784, lo cual significa que la prueba tiene consistencia interna.

2.- En este mismo sentido se hizo una comparación entre los reactivos y la calificación total de la prueba, obteniendo una correlación de 0.9081 y una significancia de 0.000 para los reactivos económicos. Y 0.8963 ( $p= 0.000$ ) para los no económicos. (Cuadro 2).

**CUADRO 2**

CORRELACIÓN DE SPEARMAN		
CALIFICACIÓN TOTAL DE LA PRUEBA		
	Reactivos económicos	Reactivos no económicos.
Correlación	0.9081	0.8963
Significancia	0.000	0.000
Sujetos	50	50

Con lo cual se puede observar que al correlacionar los tipos de incentivos (económicos y no económicos) con la calificación total de la prueba, ésta presenta altos índices de homogeneidad.

3.- Al realizar la comparación entre los incentivos económicos y no económicos con el reactivo 35 (autocalificación de su nivel de productividad), (Cuadro 3), se obtuvo:

Cuadro 3		CORRELACIÓN DE SPEARMAN	
AUTOEVALUACIÓN DEL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD.			
INCENTIVOS		CORRELACIÓN	SIGNIFICANCIA
	ALTO (22)	0,1480	0,5110
ECONÓMICOS	MEDIO (26)	0,8138	,000
	BAJO (2)		
	ALTO	0,2481	0,0820
NO ECONÓMICOS	MEDIO	0,5849	0
	BAJO		

a) De los reactivos económicos en el nivel de productividad alto una correlación de .1480 ( $p = .511$ ). En el nivel medio de productividad una correlación de .8138 y una significancia de .000.

Para los niveles bajos de productividad no se realizó el análisis porque el número de sujetos no lo permitió.

b) De los reactivos no económicos se obtuvo una correlación en el nivel alto, de .2481 y una significancia de .082. En el nivel medio una correlación de .5849 y una significancia de .000.

De acuerdo a los resultados obtenidos concluimos que los incentivos económicos tienen un efecto mayor en la motivación para el personal que labora en el área de reservaciones de la compañía Mexicana de Aviación. En cuanto a su autoevaluación la mayoría de los empleados reporta tener productividad entre media y alta.

## CAPÍTULO 6.

### PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD POR MEDIO DE INCENTIVOS.

Los incentivos económicos han suscitado cierta controversia, algunas personas consideran que el incentivo económico es el único dentro de la industria.

Una forma utilizada en la organización para influir en la conducta de los individuos y en su motivación es el suministro de recompensas o incentivos económicos. La efectividad se basa en lo atractivo que sean para los integrantes de la organización, es decir, serán efectivos sólo en la medida que contribuyan al logro de sus metas personales.

De acuerdo a los estudios de McClelland (1961), en los cuales afirma que los salarios y los incentivos monetarios no mejoran el trabajo de los individuos que poseen elevado grado de necesidad de realización, pero sirven perfectamente para que los individuos de bajo nivel aumenten sus aspiraciones.

De la misma forma, Lawler (1971), mencionó que el dinero puede ser motivador efectivo para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria.

La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y prestaciones. De acuerdo a los resultados obtenidos en los cuales se observa que el valor de esta correlación es más alto para los incentivos económicos que para los no económicos, dicha propuesta está enfocada a los empleados que se autoevalúan con productividad entre media y alta, ya que son quienes manifestaron que los sueldos percibidos son bajos, por consiguiente este bono sería una forma de compensar su sueldo.

A continuación se hace una comparación de la situación actual de que gozan los empleados del departamento de reservaciones de la Compañía Mexicana de Aviación, y lo que proponemos, en el cuadro 4.

## CUADRO 4.

### Tabla comparativa de las prestaciones del personal de Mexicana de Aviación y lo que se propone.

#### SITUACIÓN ACTUAL.

#### PROPUESTA.

1.- Pago de aguinaldo.

2.- I.M.S.S.

3.- 8 días de vacaciones por año, aumentando 2 días por cada año siguiente.

4.- Prima vacacional.

5.- Fondo de ahorro anual.

6.- Reparto de utilidades a los trabajadores de planta.

7.- Bono de puntualidad

8.- Por productividad en venta o número de reservaciones o paquetes creados. (PNR's) igual al 5%.

9.- Respuesta a llamadas en menos de 20 segundos.

1.- Asignar a los trabajadores que aumenten su productividad un día de descanso extra.

2.- Asignar un sueldo base a los trabajadores.

3.- Crear un bono adicional aplicado a los trabajadores  
Que incrementen su productividad.

4.- La productividad se mide  
En tres categorías, siendo alta, media y baja.

10.- Horas productivas, tiempo mínimo de desconexión.

5.- Cada mes se hará una Medición del desempeño del trabajador.

6.- Se sugiere que el bono se integre dentro del sueldo variable.

7.- Posibilidad de escalafón a otros puestos.

8.- Reconocimiento a su trabajo.

A continuación se definen los puntos de la propuesta:

1.- Asignar a los trabajadores que incrementen su productividad de baja a media, o de media a alta un día extra de descanso semanal, en el caso de que disminuya esta productividad, este día se retirará.

2.- Asignar un sueldo base a los trabajadores, y de acuerdo a su productividad se otorgará el bono, tomándose esto como una compensación a su sueldo por el esfuerzo realizado, en el supuesto de que algún trabajador baje su nivel de productividad este bono disminuirá de la misma forma.

3.- Crear un bono adicional aplicado a los trabajadores que aumenten su productividad, esta productividad será medida de acuerdo al porcentaje de PNR's adicionales al trabajo realizado diariamente y de acuerdo a los estándares manejados por la gerencia de reservaciones. (Tomando en cuenta que el volumen de llamadas anuales que reciben es de 15000, al mes es de 1250. De este número de llamadas mensual sólo 250 llamadas (20%), son efectivas, entendiéndose como boletos o paquetes con reservación incluida). De este porcentaje a partir del 21% de efectividad en llamadas mensuales se considerará productividad.

4.- Esta productividad se mide en tres categorías o niveles, siendo estos: alto, medio y bajo. (esta información sobre los porcentajes para calificar la productividad en alta, media o baja estuvo restringida debido a las políticas de

la empresa). Dicho bono se otorgaría a aquellas personas que aumenten su desempeño, estando en un nivel bajo y aumentar a medio, o estando en nivel medio y aumentando a alto. Este bono se otorgaría en dinero, que es el incentivo que primordialmente resulta efectivo como motivador, el porcentaje del bono será equiparable a la productividad que se genere.

5.- Cada mes se hará una medición del desempeño de cada trabajador. En esta revisión se tomará en cuenta si el empleado cumplió su cuota de productividad, manteniéndose dentro del mismo nivel o disminuyendo. Se recomienda tomar en cuenta las temporadas altas (periodo vacacional) de ventas, que es cuando la cuota de productividad se multiplica debido al aumento en las llamadas telefónicas.

6.- Se sugiere que el bono de productividad se integre dentro de las compensaciones del sueldo variable, esto con el fin de que la empresa no esté obligada a pagar dicho bono y pueda retirarlo en el momento en que crea conveniente, esto para protección de la empresa y para que el trabajador no caiga en la apatía y crea de manera equivocada que siempre se le recompensará económicamente.

7.- Posibilidad de escalafón a otros puestos para las personas que mantengan altos niveles de productividad, estas promociones se llevarán a cabo siempre y cuando la persona cubra el perfil del puesto que le interese.

8.- Reconocimiento a su trabajo. Se sugiere colocar un pizarrón dentro del área de trabajo donde se muestre el incremento de productividad del trabajador, esto con el fin de que el trabajador sepa que se le está reconociendo su trabajo, además de que serviría para que los trabajadores sepan en que nivel de productividad se encuentran.

Con base en los factores propuestos, se sugiere lo siguiente para llevar a cabo la evaluación de productividad.

- La evaluación individual deberá ser general para todos los empleados de este departamento.

- Cada supervisor es responsable de evaluar el esfuerzo individual , así como el cumplimiento oportuno y eficiente de cada uno de sus colaboradores en el desempeño de las labores encomendadas, de acuerdo a los puntos antes mencionados.
- Los resultados de esta evaluación deberán ser verificados por el jefe inmediato.

La evaluación se integra de ocho factores que son:

- 1.- Conocimiento del trabajo.- La persona asimila los conocimientos y aplica sus habilidades y destrezas de tal manera que se vuelve más eficiente.
- 2.- Volumen de trabajo.- Evalúa la carga de trabajo que maneja el empleado.
- 3.- Calidad en el trabajo.- Implica la exactitud, oportunidad, esmero, orden, limpieza y cumplimiento adecuado en las labores encomendadas.
- 4.- Colaboración.- Es la disposición de la persona para apoyar y trabajar en grupo.
- 5.- Confiabilidad en el trabajo.- Se refiere al cumplimiento con precisión de los trabajos asignados.
- 6.- Conducta frente al cliente.- Se refiere a la calidad de servicio, rapidez, eficiencia, responsabilidad y calidez que la persona ofrece al cliente.
- 7.- Identificación con la empresa.- Considera la asimilación y respeto que la persona tiene por los objetivos y valores de la compañía.
- 8.- Puntualidad y asistencia.- Indica la responsabilidad demostrada al cumplir con el horario establecido.

Sin embargo, es importante no descuidar la necesidad de autoestima ya que cuando el individuo se encuentra motivado dentro de su trabajo y se le reconoce el desempeño de sus labores, tenderá a sentirse bien consigo mismo y con su empleo, tratando de evitar con esto:



- Índices de ausentismo elevado.
- Altos índices de rotación de personal.
- Deshumanización en el trato al usuario.

## ALCANCES Y LIMITACIONES.

Basándonos en las teorías motivacionales se decidió elaborar este trabajo de tesis, el cual tuvo como objetivo conocer que tipo de incentivos resultaba ser el de mayor importancia como motivador.

Los resultados obtenidos indicaron que el incentivo económico tiene mayor efectividad como motivador para la gente que se autoevaluó dentro de los niveles medio y alto de productividad, sin embargo, no se debe descuidar el aspecto no económico como son: día de descanso extra, promoción a otros puestos así como mayores descuentos en viajes y hoteles con los que la empresa tiene convenio.

Debido a que el instrumento fue contestado de forma anónima no pudimos ratificar dicha información, por lo cual se sugiere que para futuras investigaciones se les pida además de su edad y sexo, su nombre, con el fin de poder cotejar la información directamente con la empresa, que son quienes manejan las mediciones de productividad de cada empleado.

Se sugiere que se programen periódicamente sesiones de evaluación tanto del programa, como de la productividad, en coordinación con el departamento de desarrollo organizacional, para así establecer los cambios significativos en los índices de productividad.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Adair John. (1992) *Cómo motivar*: Fondo editorial Legis. Colombia.
- Anaya Loera Ma. Guadalupe. *Los bonos de productividad y la planeación de metas*, Tesis Profesional, U.N.A.M., 1995.
- Arias Galicia Fernando. (1991) *Administración de Recursos Humanos*: Editorial Trillas. México.
- Belcher John G. (1977) *Productividad total 1*: Editorial Granica. Argentina.
- Bertrand L. Hansen, Prabhakar M. Ghare. (1990) *Control de Calidad, teoría y aplicaciones*. Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid.
- Bureau Of Bussiness practice. (Trad.) (1977) *Guía de acción para la motivación del personal*: Editorial Diana. México.
- Chiavenato Idalberto. (1995) *Administración de Recursos Humanos*: Editorial McGraw Hill. México.
- Coefer Charles. (1971) *Psicología de la Motivación*: Editorial Trillas. México.
- Cronbach Lee J. (1970) *Essentials of Psychological Resting*: Edition Hrper International. Singapore.
- Diccionario Enciclopédico Quillet (1980).
- Diccionario Psicológico de Warren Howard (1978).
- Downie Norville M. (1986) *Métodos estadísticos aplicados*: Editorial Harla. México.
- Dunette Marvin D. (1974) *Psicología Industrial*: Editorial Trillas. México.
- García Chávez Nohemí, *La motivación laboral en una empresa privada*, Tesis Profesional, U.N.A.M., 1996.
- Gellerman Saúl W. (1979) *Motivación y Productividad*: Editorial Diana. México.
- Glaser Robert. (1971) *of The Nature Reinforcement*: Editorial Academic Pres. Londres.
- Guerrero Euquerio (1974) *Manual de Relaciones Industriales*: Editorial Siglo XX. México.
- Harrington H.J. (1988) *Cómo incrementar la calidad-productividad*: Editorial McGraw-Hill. México.
- Hernández Sampieri Roberto. (1998) *Metodología de la investigación*: Editorial McGraw-Hill. México.
- *Introducción a Salarios e Incentivos*, Centro Nacional de Productividad (Manual), México, 1994.
- *Journal of Organizational Behavior Management*. (1990) Vol. 11 (1).

- Journal of Applied Psychology. (1992) Vol. 77 (4).
- Kerlinger Fred N. (1990) Investigación del comportamiento: Editorial McGraw Hill. México.
- Manual de Dirección de Personal.(1992). Ventura Ediciones. México.
- Pérez Uribe de Rivero Graciela. (1978) La motivación en las organizaciones Laborales: Librería de Medicina. México.
- Pick Susan, López Ana Luisa. (1995) Cómo investigar en ciencias sociales: Editorial Trillas. México.
- Revista interamericana de Psicología ocupacional. (1992-1993) volumen 11 y 12. Edita Centro de investigación e interventoria en comportamiento organizacional. Colombia.
- Rivera Oria Araceli, Los estímulos económicos y la modificación de la regla impuntualidad, Tesis Profesional, U.N.A.M., 1994.
- Rodríguez E. Mauro. (1988) Motivación al Trabajo: Editorial Manual Moderno. México.
- Rosebaum Bernard L. (1992) Cómo motivar a los empleados hoy: Editorial McGraw Hill. México.
- Scott Dill. (1981) Dirección de personal: Editorial Limusa. México.
- Siegel Sidney. (1974) Estadística no Paramétrica: Editorial Trillas. México.
- Smyth Richard C. (1972) Sistemas de Remuneración y Motivación para vendedores: Editorial Técnica S.A. México.
- Valdéz Delhumeau Susana, La motivación en la industria, Tesis Profesional, U.N.A.M., 1974.
- Vroom Victor H. (1979) Motivación y alta Dirección: Editorial Trillas. México.
- Werther Jr. Wiliam B. (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos: Editorial McGraw-Hill. México.
- Whitney Robert. (1977) La Persuasión y la Motivación en las Ventas: Editorial Herrero Hnos. S.A. México.
- Whittaker James O. (1993) La Psicología Social en el mundo de hoy: Editorial Trillas. México.

## APÉNDICE.

### COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACIÓN.

Mexicana es una empresa compleja en la que trabajan más de 11,000 personas, ubicadas en los lugares más propicios para ofrecer los mejores resultados.

El manejo de Mexicana está regulado por un consejo de Administración quien reporta a la Dirección General.

Dirección General: Reúne los esfuerzos y dicta los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa.

Cuenta con el apoyo directo de siete direcciones y tres subdirecciones de área.

#### Dirección Comercial:

Analiza los mercados actuales potenciales, define estrategias para la comercialización de servicios, el establecimiento de rutas, vuelos, conexiones y tarifas, establece relaciones con cadenas hoteleras, líneas aéreas y agencias de viajes que promueven y facilitan las operaciones comerciales de la empresa, coordina la operación de los centros de reservaciones, la venta de boletos, el tráfico y la atención de pasajeros en aeropuertos.

#### Dirección de Finanzas:

Dota a la empresa de una estructura financiera sana que permite controlar presupuestos de ingresos y gastos, realizar inversiones, obtener líneas de financiamiento, contratar seguros y fianzas, así como efectuar una adecuada y permanente actualización de los registros tanto contables como financieros de la empresa, además de las subsidiarias para la presentación a la Dirección General y al Consejo de Administración.

### **Dirección de Ingeniería y Mantenimiento:**

Tiene a su cargo el mantenimiento de las aeronaves de Mexicana, su inspección, su reparación, supervisión, limpieza, decoración y control. La dirección se divide en dos ramas, la de ingeniería que controla la programación de los servicios a las aeronaves y sus componentes, junto con el área de instrucción orientada a la capacitación técnica del personal, y la de Mantenimiento, que se aboca a la inspección, supervisión y ejecución de los servicios a las aeronaves y sus componentes.

### **Dirección Jurídica y de Administración:**

Dirige la operación y desarrollo de los servicios jurídicos de administración de Recursos Humanos y Materiales, de las relaciones laborales y de la organización de la empresa. Preserva la legalidad de los actos que lleva a cabo la empresa y las compañías subsidiarias de la corporación, regula las relaciones entre la empresa y los sindicatos de pilotos, de sobrecargos y de personal de tierra, dirige los programas de reclutamiento, selección y contratación de personal y la operación de sistemas de compensación, beneficios y prestaciones para el mismo, realiza programas de evaluación administrativa en materia de organización para simplificar y mejorar los esfuerzos con calidad, modernidad, controla el suministro de materiales, equipos y partes requeridos para la operación de la empresa y coordina las acciones de obra, proyectos de construcción, ampliación, remodelación y mantenimiento de edificios, instalaciones y/o equipo.

### **Dirección de Operaciones:**

Orienta la determinación y asignación de los equipos y tripulaciones adecuados conforme a las rutas, itinerarios y características de los vuelos programados, su capacidad de pasaje, carga y su disponibilidad de recursos. Controla el despacho y seguimiento de los aviones en ruta, promueve acciones y medidas de control de puntualidad en salidas y llegadas de los vuelos, procura los más altos estándares de calidad en el servicio a bordo, el aprovisionamiento de materiales, equipos, alimentos y bebidas en vuelos.

## Control de Gestión:

Coordina la formulación de planes estratégicos que orienten el desarrollo y expansión de la empresa y compañías subsidiarias de la corporación, promueve y dirige el establecimiento de estrategias, directrices y mecanismos que permitan a las diversas áreas de la empresa y subsidiarias, la formulación de planes operativos de mediano y largo plazo. Planea y dirige los procesos de identificación y evaluación de viabilidad de nuevas áreas y oportunidades de expansión de la empresa y de la corporación. Controla la formulación y ejecución de planes y estrategias para el cumplimiento de las metas de mercadeo, ventas y rentabilidad de las aerolíneas regionales y empresas subsidiarias.

## Dirección de Auditoría:

Implanta y vigila la ejecución de los programas de auditoría de las diferentes áreas de la empresa. Establece mecanismos de control que permitan la verificación del cumplimiento de normas, políticas, procedimientos y presupuestos previstos en la organización, dirige las acciones de auditoría interna de las empresas subsidiarias de la corporación. Evalúa y verifica la racionalidad de estados financieros.

## Subdirección de Desarrollo y Comunicación:

Elabora y difunde programas institucionales de capacitación y desarrollo del personal. Promueve el mejoramiento del clima organizacional a través de sistemas y programas de comunicación. Fomenta la integración del personal de la empresa y su identificación con los objetivos corporativos.

Apoya a la consolidación de la imagen de la compañía, dando a conocer amplia y oportunamente los servicios y logros a través de diversos medios de comunicación.

## Subdirección de Sistemas y Telecomunicaciones:

Proporciona a la empresa sistemas confiables de telecomunicaciones, así como procedimientos que permitan un grado de automatización tendiente al óptimo aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos. Así mismo, se encarga del control, mantenimiento, planeación y desarrollo de los sistemas de información y teleinformática requeridos por la empresa.

Mexicana de Aviación al ser una empresa de servicios está luchando por mejorar día a día en todas sus áreas, para lo cual capacita constantemente a sus empleados para que éstos a su vez ofrezcan una calidad total en los servicios que prestan a sus usuarios y que esto se vea reflejado en una mejor posición en el mercado aéreo.



## ANEXO A

La presente investigación tiene como objetivo conocer si en tu lugar de trabajo tienes algún tipo de incentivos como motivadores al realizar tu trabajo. Esta es una investigación que realiza la Facultad de Psicología de la U.N.A.M.

**Por favor contesta lo más honestamente posible las siguientes preguntas.**

Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

- 1.- ¿Qué es un incentivo?.
- 2.- ¿Qué tipo de incentivos conoces?.
- 3.- ¿Qué tipo de incentivo te gustaría que se te diera al incrementar tu nivel de productividad?.
- 4.- ¿Qué valor tiene para ti el que te incentiven?.
- 5.- Para ti, ¿Qué tan importante es que reconozcan tu esfuerzo al incrementar tu productividad?.
- 6.- Si se te diera algún incentivo económico al incrementar tu productividad, ¿Qué tanto estarías dispuesto a incrementar ésta?.
- 7.- ¿Cómo te gustaría se te motivara al incrementar tu productividad?.
- 8.- ¿Se te otorga un incentivo económico al incrementar tu productividad?  
SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
¿Porqué?.
- 9.- ¿Crees que un incentivo económico es mejor que un reconocimiento por parte de tu empresa?  
SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
¿Porqué?.

10.- Entre un incentivo económico y un reconocimiento, ¿Cuál es más importante para ti?  
¿Porqué?.

11.-¿Consideras que un incentivo económico es bueno?.

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué?.

12.- Si tu productividad se mantuviera constantemente alta, ¿Te gustaría te siguieran dando incentivos económicos o de algún otro tipo?.

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuál?.

13.- Como personal de la empresa, ¿Qué esperarías recibir como incentivo al aumentar tu trabajo?.

14.- ¿Consideras que para producir más debes contar con algún tipo de incentivo o estímulo?.

15.- ¿Qué significa para ti el aumentar tu productividad?.

16.- ¿Te sientes presionado para alcanzar una cuota fija de productividad?.

17.- Honestamente, ¿Cómo calificarías tu productividad?.

ALTA \_\_\_\_\_

MEDIA \_\_\_\_\_

BAJA \_\_\_\_\_

18.- ¿Crees que de acuerdo a tu productividad merezcas algún incentivo económico?.

19.- ¿Crees que un incentivo económico ayude a mantener la productividad siempre alta en el departamento en el que laboras?.

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué?.

20.- ¿Estarías dispuesto a cambiar de turno con el propósito de aumentar de productividad?.

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué?.

21.- ¿Cómo es tu relación con tu supervisor?.

22.- ¿Cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo?.

23.- ¿Consideras que tu ambiente laboral es el idóneo para sentirte motivado dentro de tu trabajo?.

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué?.

24.- ¿Qué sugerencia podrías hacer para mejorar tu ambiente laboral?.

25.- ¿Se te facilita hablar con la gente vía telefónica?.

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué?.

26.- ¿Estas satisfecho (a) con tu trabajo?.

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué?.

**Gracias por tu colaboración.**

## ANEXO B

La siguiente investigación tiene como objetivo conocer que importancia tienen los incentivos como motivadores para incrementar la productividad, esta es una investigación que realiza la Facultad de Psicología de la U.N.A.M. para sustentar un trabajo de tesis.

### INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan una serie de reactivos debajo de los cuales se encuentran 5 posibles respuestas, elige una sola de éstas poniendo una X en el intervalo que mejor describa tu forma de pensar.

EDAD \_\_\_\_\_

SEXO: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Ejemplo:

- El sol sale todos los días.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

La respuesta a este ejemplo es siempre, por lo cual está tachado ese intervalo.

1.- ¿Consideras que un incentivo es un estímulo?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

2.- ¿Se te otorgan incentivos económicos?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

3.- ¿Se te otorgan reconocimientos o incentivos no económicos?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

4.- ¿Si se te otorgara un incentivo económico aumentarías tu productividad?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

5.- Si se te otorgara un incentivo no económico (viajes de cortesía, o día extra de descanso), ¿aumentarías tu productividad?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

6.- ¿Crees que un reconocimiento es importante porque valoran tu trabajo?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

7.- ¿El que reconozcan tu esfuerzo al incrementar tu productividad es importante porque te hace sentir como ser humano?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

8.- ¿Un incentivo económico ayuda a incrementar tu productividad al máximo?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

9.- Al tener un incentivo económico, ¿tratarías de dar tu mejor esfuerzo y te desempeñarías lo mejor posible?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

10.- ¿Se te motiva económicamente al incrementar tu productividad?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

11.- ¿Un reconocimiento es lo adecuado al incrementar tu productividad?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

12.- ¿El incentivo económico que se te otorga es basado en tu productividad?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

13.- ¿Un incentivo económico motiva más al personal que un reconocimiento?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

14.- ¿El incentivo económico tiene mayor importancia para motivar al personal?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

15.- ¿Un incentivo económico es importante porque te ayuda a solventar algunos gastos?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

16.- ¿Mantendrías alta tu productividad si existiera otro plan de incentivos que no fuera económico?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

17.- ¿Al incrementar tu productividad esperarías se te reconociera económicamente?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

18.- ¿Un incentivo económico es necesario para producir más?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

19.- ¿Consideras que un estímulo moral es necesario para aumentar tu productividad?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

20.- ¿Consideras un esfuerzo el aumentar tu productividad?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

21.- ¿Te consideras muy eficiente por el hecho de aumentar tu productividad?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

22.- Una cuota de producción fija, ¿Significa una presión para ti?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

23.- ¿Los incentivos económicos son motivadores para aumentar tu productividad?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

24.- ¿Si se te otorgara un incentivo económico por aumento de productividad, te mantendrías en este nivel?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

25.- ¿Un incentivo económico ayuda a mantener un estándar de productividad?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

26.- ¿El horario de trabajo influye para el desempeño de tu productividad?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

27.- ¿Una buena relación con tu supervisor ayuda a que tu productividad se mantenga en un nivel alto?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

28.- ¿El compañerismo que hay en tu lugar de trabajo es el adecuado para mejorar tu productividad?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

29.- ¿Tu ambiente de trabajo te motiva a aumentar tu productividad?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

30.- ¿El ambiente laboral es el idóneo para sentirte motivado dentro de tu trabajo?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

31.- ¿Impartir cursos de capacitación al personal en general sería necesario para mejorar el ambiente de trabajo?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

32.- ¿Un ambiente laboral ideal se logra integrando a toda la empresa por medio de cursos de capacitación?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

33.- ¿El estar satisfecho con tu trabajo es importante ya que te motiva a desarrollarte mejor cada día?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

34.- ¿Se te facilita hablar con la gente vía telefónica?.

nunca      casi nunca      a veces      casi siempre      siempre.

35.- ¿Dentro de qué rango calificarías tu productividad?.

Alto \_\_\_\_\_

Medio \_\_\_\_\_

Bajo \_\_\_\_\_

**Gracias por tu colaboración.**