

00661

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

11

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS:
"LA MOTIVACION COMO FACTOR CLAVE",
PARA UNA EMPRESA QUE DESARROLLA
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE COMPUTO.**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)
P R E S E N T A :
DULCE MARIA DELGADO ZEPEDA**

**ASESOR:
M.B.A. MAURICIO DE LA ORTA ZAMORA**



29-05-83



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.



**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**
OFICIO: PPCA/EG/2000
ASUNTO: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

ING. LEOPOLDO SILVA GUTIERREZ
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DE ESTA UNIVERSIDAD
Presente.

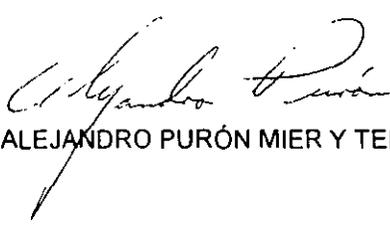
ATN.: BIOL. FRANCISCO JAVIER INCERA UGALDE
JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL POSGRADO

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **DULCE MARIA DELGADO ZEPEDA**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Dr. Alejandro Purón Mier y Terán, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

DR. JOSÉ RAMÓN TORRES SOLÍS	PRESIDENTE
M.A. MARIO GABRIEL MARTÍNEZ CASAS	VOCAL
M.B.A. MAURICIO DE LA ORTA ZAMORA	SECRETARIO
M.A. MA. MAGDALENA CHAIN PALAVICINI	SUPLENTE
M.B.A. MAURO AGUILAR NARVAEZ	SUPLENTE

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Cd. Universitaria, D.F., a 27 de noviembre del 2000.
EL COORDINADOR DEL PROGRAMA


DR. ALEJANDRO PURÓN MIER Y TERÁN



DEDICO ESTE TRABAJO:

A mis padres: Amelia y Rafael por el apoyo incondicional que me han dado, así como su cariño y consejos para salir adelante en la vida.

A mis hermanos: Maricela y Rafael por caminar siempre a mi lado.

A mis amigos: Por brindarme su amistad todo el tiempo.

A la UNAM: Por haberme dado la oportunidad de pertenecer una vez más a esta Máxima Casa de Estudios.

Agradezco su apoyo y comentarios a mis sinodales:

DR. José Ramón Torres Solís

M.A. Mario Gabriel Martínez Casas

M.A. Ma. Magdalena Chain Palavicini

M.B.A. Mauro Aguilar Narvaez

Por su tiempo, atención y comentarios que enriquecieron mi trabajo ¡Gracias!

A mi asesor M.B.A. Mauricio de la Orta Zamora, por su apoyo, dedicación, ayuda y orientación para la realización de este trabajo, por confiar en mi y brindarme su amistad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	1
1.1. LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE	1
1.1.1. ¿Qué significa la Organización que Aprende?	1
1.1.2. El Comportamiento Organizacional en la Organización que Aprende.	4
1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	5
1.2.1. Definición y Características	6
1.2.2. Principales elementos y características de la Cultura Organizacional	7
1.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	8
1.3.1. Calificaciones tradicionales del desempeño	9
1.3.2. Métodos modernos de evaluación	10
1.4. LIDERAZGO	12
1.4.1. Implicaciones de los estudios clásicos y las teorías modernas	12
1.4.2. Teoría del Liderazgo Contingencial "Modelo de Fiedler"	14
1.4.3. Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard	16
1.5. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	18
1.5.1. Concepto de Satisfacción en el Trabajo	18
1.5.2. Rotación de personal y movilidad interna	19
1.6. ENFOQUES PARA ENTENDER LA MOTIVACIÓN	22
1.6.1. Enfoque necesidad-conducción	22
1.6.1.1. Teoría de Abraham Maslow	23
1.6.1.2. Teoría de McClelland	24
1.6.2. Teoría de los Dos Factores de Herzberg (Motivación-Higiene)	26
1.6.3. Enfoque Cognoscitivo	28
1.6.3.1. Teoría de la Equidad	29
1.6.3.2. Teoría de las Expectativas	29
1.6.3.3. Teoría de la Fijación de Metas	30
1.6.4. Enfoque Motivacional Pragmático	31
1.6.4.1. Planes de Incentivos	31
1.6.4.1.1. Planes de Incentivos Individuales	32
1.6.4.1.2. Planes de Incentivos Grupales	32
1.6.4.1.3. Planes de Incentivos para toda la Organización	33
1.7. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS	34
1.7.1. Objetivos de los Sistemas de Incentivos	35
1.7.2. Propósitos de la Compensación no tradicional	36
1.7.3. Extensión y Cobertura	37
1.7.4. Diferentes Sistemas de Incentivos	39
1.7.4.1. Incentivos sobre unidades de producción	39
1.7.4.2. Bonos sobre producción	39
1.7.4.3. Comisiones	40
1.7.4.4. Curva de madurez	40
1.7.4.5. Aumentos por méritos	41

1.7.4.6. Compensaciones por conocimientos especializados	42
1.7.5. Clasificación de las Recompensas	42
1.7.5.1. Recompensas monetarias	42
1.7.5.2. Recompensas no monetarias	43
1.7.6. Ventajas potenciales de los Sistemas de Incentivos	44
1.7.7. El trabajo del Supervisor	46
CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL	47
2.1. EL RETO TECNOLÓGICO	47
2.1.1. Enfrente a su competencia. Tecnología: no se puede vivir sin ella	47
2.1.2. El Papel de la Tecnología	48
2.2. ANALISIS AMBIENTAL	48
2.2.1. Características de su Industria	49
2.2.2. Monitoreo del Entorno	51
2.3. VENTAJA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EMPRESARIAL	53
2.4. "DESIIN" EMPRESA QUE DESARROLLA SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE CÓMPUTO	54
2.4.1. Generalidades	54
2.4.2. Misión de DESIIN	55
2.4.3. Estrategias de Desarrollo	55
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	56
3.1. DEFINICIÓN DEL TEMA	56
3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	56
3.3. OBJETIVO DEL ESTUDIO	57
3.4. PREGUNTAS CLAVES	57
3.5. JUSTIFICACIÓN	58
3.6. HIPÓTESIS	58
3.7. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	59
3.8. TIPO DE INVESTIGACIÓN	59
3.8.1. Determinación de la muestra e instrumento de medición.	60
CAPÍTULO 4: ESTUDIO EN UNA EMPRESA QUE DESARROLLA SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE CÓMPUTO "DESIIN"	61
4.1. ¿CÓMO SE INICIÓ DESIIN?	61
4.2. OBJETIVO DE DESIIN	62
4.3. ORGANIGRAMA GENERAL DE DESIIN	62
4.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE SE DESARROLLAN	66
4.4.1. Servicios	67
4.4.2. Novedades	68
4.5. VENTA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	69
4.6. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS ACTUAL	70
4.7. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO	71

CAPÍTULO 5: SOLUCIÓN: “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS PARA DESIIN”	76
5.1. DIAGNÓSTICO OBTENIDO EN LA EMPRESA	76
5.2. PROPUESTA	78
5.3. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS	78
5.3.1. Motivadores	78
5.3.2. Factores de Higiene	81
CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	85
GLOSARIO	89
ANEXOS:	90
Cuestionario	91
Tabulación de resultados y Gráficas	92
Cuadro	104

INTRODUCCIÓN

Antes de empresarios o empleados, las personas son seres humanos y en el contexto de la economía global en la que están inmersas las compañías ha provocado que los recursos humanos sean cada vez más un factor decisivo en la obtención del éxito en un negocio.

El conocimiento y la información son los valores más importantes con que las sociedades cuentan, lo mismo que las empresas, y los únicos que pueden aportar ese conocimiento e información son las personas.

Sin embargo pese a esa importancia, no todos los empresarios tienen los conocimientos requeridos para motivar, impulsar y desarrollar a los elementos de su compañía de manera eficiente y productiva, que propicie un ambiente laboral entre sus empleados que favorezca el desarrollo del negocio.

En teoría, la importancia de los recursos humanos dentro de las organizaciones es apreciada por todos sus miembros. Empresarios y trabajadores hablan de lo fundamental que son las personas para el éxito del negocio; sin embargo, en la práctica las cosas suelen ser muy distintas. Esto no quiere decir que no estén realmente interesados en administrar y conservar de manera correcta el capital humano de sus instituciones (aunque desafortunadamente se dan casos) sino más bien el problema radica en no tener los elementos necesarios, desde conocimiento hasta recursos e infraestructura, para llevarlos a cabo.

El hecho de que el empleado se sienta debidamente motivado con las labores que realiza es fundamental para el buen desempeño de sus actividades, por esta razón es conveniente saber cómo alentar correctamente al personal.

Es necesario entender que las motivaciones que permanecen son las que vienen del interior de las personas, por lo tanto, ofrecer un aumento de sueldo o amenazar al empleado con despedirlo son impulsos temporales no adecuados para obtener un desempeño sostenido.

Debido a esto, el empresario tiene la obligación de conocer bien a sus trabajadores a fin de instrumentar las estrategias de motivación más adecuadas para cada caso.

Es necesario que el jefe se dé cuenta del enorme valor que tiene su personal y que la mayor parte del éxito que obtenga su negocio estará fundamentado en la forma como se desenvuelven los sujetos que la componen, basados en la adecuada administración de los recursos humanos.

Por ello, es recomendable que el dueño de una compañía tome en cuenta la opinión de los expertos y busque además documentarse con relación al tema, pues debe recordar que el principal recurso con que cuenta es el humano.

Bajo esta perspectiva, en este estudio, pretendo ofrecer una propuesta que motive a los empleados para mejorar su desempeño en el trabajo. Para lo cual hablaré de la importancia de la motivación en el seno de las organizaciones; mostraré algunas teorías de motivación así como aquellos componentes que más influyen para lograr la satisfacción en el trabajo.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO.

1.1. LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

El avance que han logrado las empresas con el uso de información oportuna, así como el trabajar bajo el principio de la calidad total, han llegado a ser clave para competir en la economía global. Para llegar a ser exitoso y ganar una ventaja competitiva, las organizaciones de ahora y mañana, deberán llegar a ser organizaciones que aprendan.

1.1.1. ¿Qué significa la Organización que Aprende?

La organización se ha representado como un sistema que aprende, pero esto no es algo nuevo. De hecho en la etapa científica con Frederick Taylor se interesó en investigar científicamente la problemática que presentaban las organizaciones industriales, por el fenómeno de la producción masiva.

El uso actual del término la Organización que Aprende es atribuido al trabajo de Chris Argyris y sus colegas quienes han hecho la distinción entre el primer orden del aprendizaje y segundo orden del aprendizaje. La diferencia entre estos dos tipos de aprendizaje aplicado a las organizaciones se resume de la siguiente manera:

- 1.- "El aprendizaje abarca todo lo referente al mejoramiento de la capacidad de la organización para el logro de objetivos conocidos. La tendencia de las organizaciones será aprender sin un cambio significativo en su hipótesis básica.
2. El aprendizaje reevalúa la naturaleza de los objetivos, valores y creencias de la organización. Este tipo de aprendizaje involucra cambios de la cultura organizacional".¹

¹ Dave Ulrich, Mary Ann Von Glinow, and Todd Jick, "High Impact Learning", Organizational Dynamics, 1993, p. 53.

“Recientemente, Peter Senge y sus colegas han caracterizado el aprendizaje organizacional desde una perspectiva de Teoría General de los Sistemas y han hecho una importante distinción entre el aprendizaje adaptativo y generativo”.²

El aprendizaje adaptativo es la primera fase de la organización que aprende adaptándose a los cambios ambientales; y en lo que respecta al aprendizaje generativo, éste involucra la creatividad y la innovación, el cual consiste en no solo adaptarse a los cambios, sino anticiparse al cambio. El proceso generativo conduce a una reestructuración total de una organización y el aprender de aquellos procesos.

En 1990, Peter Senge publica *La Quinta Disciplina: The Art and Practice of the Learning Organization*, en donde estudia el concepto de organización que aprende, el cual : “es un proceso por medio del cual una empresa desarrolla sus capacidades para crear un futuro deseado. Esto implica que hay un proceso para alcanzar las metas que se desarrollan, así como un sistema de retroalimentación que genera la información válida para evaluar el progreso en la obtención de los resultados deseados.

Proceso creativo en la organización que requiere de:

1. **Visión compartida.** El crear una visión compartida involucra la habilidad de adelantar imágenes del futuro, fomentar un compromiso genuino con la organización y los que colaboran con ella. Es enrolarse en un proyecto más que tener una actitud sumisa. Es difícil concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar las visiones del futuro que sean compartidas y que a la vez, propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento.

² Peter M. Senge, “The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization”, Doubleday, New York, 1991, and Peter M. Senge, “The Leader’s New York: “Building Learning Organization”, Sloan Management Review, Fall 1990, pp 7-23

2. **Dominio Personal.** Es la disciplina de clarificar continuamente nuestra visión personal para enfocar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad de manera objetiva. Esta disciplina comienza con el aclarar aquellas cosas que en verdad nos interesan, en vivir nuestra vida al servicio de las más altas aspiraciones.
3. **Aprendizaje en equipo.** El aprendizaje en equipo comienza con el diálogo y la capacidad de los miembros de un equipo para suspender ciertos pensamientos individuales y para pensar en equipo.

Cuando los equipos aprenden, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez y reconocen los patrones de interacción que propician una buena comunicación.

4. **Modelos Mentales.** Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.

Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácticos modelos mentales.

La adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del aprendizaje institucional que es el proceso mediante el cual los equipos modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores.

5. **Pensamiento Sistémico.** Ésta es considerada como la Quinta Disciplina. El pensamiento sistémico intensifica la abstracción, permite descubrir nuevas oportunidades y manejarse en contextos de complejidad en donde es necesario abandonar el pensamiento lineal, poder entender los puntos en común de los sistemas y el cómo cambiar las cosas efectivamente y con un menor grado de esfuerzo.³

³Senge, Peter, "La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje". Granica/Vergara, Buenos Aires, 1990, p. 15.

1.1.2. El Comportamiento Organizacional en la Organización que Aprende.

Los empleados en organizaciones con aprendizaje generativo aprendieron como examinar el efecto de sus decisiones y cambiar su comportamiento conforme lo han ido necesitando.

Hoy en día el proceso de selección se enfoca en contratar directivos con una actitud positiva hacia la responsabilidad, trabajo en equipo, servicio al cliente y participación.

“La organización que aprende esta caracterizada por valores culturales con orientación humana tales como:

1. Cada persona puede ser origen de ideas útiles, así el personal debe tener acceso a cualquier tipo de información que sea de valor para él.
2. La gente más cercana al problema usualmente tiene las mejores ideas respecto a como resolverlo, así el empowerment debe ser promovido a toda la estructura.
3. El aprendizaje fluye de arriba hacia abajo de la jerarquía, así tanto los directivos como los empleados se benefician de esto.
4. Las nuevas ideas son importantes, por lo cual deben ser impulsadas y premiadas.
5. Los errores deben de ser vistos como oportunidades de aprendizaje. El aprender de los fracasos es un importante valor cultural para la gente dentro del aprendizaje organizacional.”⁴

⁴Luthans, Fred, “Organizational Behavior”, Seventh Edition, McGraw Hill , 1995, p.43

Organización tradicional contra organización que aprende.

FUNCIÓN	ORGANIZACIÓN TRADICIONAL	ORGANIZACIÓN QUE APRENDE
Determinación de una dirección total.	La visión de la empresa la provee únicamente la alta gerencia.	Existe una visión compartida, que puede surgir de cualquier lugar, pero la alta dirección es responsable del resultado.
Formulación e implementación de ideas.	La alta dirección decide que es lo que debe hacerse, y el resto de la organización actúa sobre esas ideas.	La formulación e implementación de ideas ocurre en todos los niveles de la organización.
Naturaleza de un pensamiento organizacional.	Cada persona es responsable de su propio trabajo. Se enfoca al desarrollo de una competencia individual.	El personal entiende su propio trabajo, así como la forma en que su trabajo se interrelaciona e influye en el de otros.
Resolución de conflictos	Los conflictos se resuelven a través del uso de poder y la influencia jerárquica.	Los conflictos se resuelven a través del uso de un aprendizaje cooperativo y de la integración de diversos puntos de vista del personal en toda la organización.
Liderazgo y Motivación.	El rol del líder es establecer la visión de la organización, proveer premios y castigos, así como mantener el control total de las actividades de los empleados.	El rol del líder es construir una visión compartida, dar poder al personal, infundir el compromiso institucional. Fomentar la toma de decisiones efectiva en toda la empresa a través del uso del Empowerment y el liderazgo carismático.

Fuente: Adaptación de las ideas de Peter Senge, "Transforming the Practice of Management", Human Resource Development Quarterly, Spring 1993, p. 9.

1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura se adquiere e influye en las personas al estar en contacto diario, por ejemplo: un niño al crecer en medio de una familia, adquiere tanto valores, creencias y comportamientos esperados por la familia.

De igual forma en una organización con una cultura estable y firme los individuos adquieren sus valores, creencias y comportamientos esperados por la organización.

Por lo tanto la gente al vivir en sociedad se ve afectada por la cultura social, y al estar trabajando los envuelve la cultura organizacional.

1.2.1. Definición y características.

Cuando el individuo ingresa a una organización trae consigo valores y creencias ya adquiridas; sin embargo esos valores y creencias son insuficientes para que el individuo alcance el éxito en la empresa, para lo cual es necesario que el individuo aprenda el cómo, la empresa en particular, lleva a cabo sus labores.

Dentro de las diferentes perspectivas de la Cultura Organizacional, Joanne Martín hizo hincapié en las siguientes:

1.- "Los individuos al trabajar en las organizaciones entran en contacto con sus normas respecto a la forma de vestirse, métodos y procedimientos, códigos de comportamiento, hábitos, tareas y sistema de pago. Estos elementos son entre muchos algunas de las manifestaciones de la cultura organizacional.

2.- Cuando los miembros dentro de una misma cultura interpretan el significado de estas manifestaciones sus percepciones, memorias, creencias, experiencias y valores, serán distintas en cada miembro, aunque se trate del mismo fenómeno. Los patrones o modelos de esas interpretaciones y la forma en que estas son presentadas constituyen la cultura".⁵

La mayoría de las definiciones resaltan la importancia de compartir normas y valores que guíen el comportamiento de los participantes en la organización.

⁵ Joanne Martín, "Cultures in Organizations", Oxford University Press, New York, 1992, p. 3

1.2.2. Principales elementos y características de la Cultura Organizacional,:

1. "El Comportamiento regularmente observado. Cuando los miembros en la organización interactúan entre sí, utilizan terminología, hábitos y lenguaje común.
2. Las Normas. Los estándares de comportamiento entre los trabajadores incluyen las pautas acerca de que tanto trabajo hacer; no hacer demasiado, no hacer tan poco.
3. Los Valores predominantes. Los miembros de una organización, deben compartir los valores primordiales, como son: productos de alta calidad, bajo ausentismo y una mayor eficiencia.
4. La Filosofía. Existen ciertas políticas que establecen las creencias de la organización, acerca de como los empleados y/o clientes deben ser tratados.
5. Las Reglas. Existen líneas estrictas de acción, relacionado con el *llevarse bien dentro de la Organización, para que propicien las buenas relaciones* entre los integrantes de la empresa. Los nuevos compañeros dentro del trabajo deben ponerse al tanto de estos lineamientos, con el propósito de ser aceptados como miembros del grupo.
6. El Clima organizacional. Es un sentimiento total, el cual es transmitido a través de un adecuado plan de la distribución física de las instalaciones de la empresa, la manera en que los miembros interactúan entre sí y la forma en que los integrantes de la organización se dirigen hacia los clientes y/o a las personas extrañas a la empresa."⁶

⁶Luthans, Fred, "Organizational Behavior", Seventh Edition, McGraw Hill, 1995, p.497

1.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Algunas organizaciones han titubeado en adoptar un sistema formal para evaluar el desempeño. En toda organización algunos gerentes hacen un buen trabajo evaluando el desempeño de sus subordinados, discutiendo con ellos las evaluaciones como una forma para ayudarlos a mejorar su trabajo y sus probabilidades de promoción. Sin embargo no hay uniformidad entre los gerentes de las divisiones y los departamentos. En consecuencia, es conveniente un método para evaluar el desempeño en toda la compañía. Los objetivos de dicha evaluación son ayudar a cada gerente a mejorar el desempeño actual de sus empleados y a identificar a quienes muestren el mayor potencial para puestos más elevados.

La Evaluación del desempeño ha sido adoptada por muchas organizaciones como un medio de ayudar a los supervisores a evaluar el trabajo de cada empleado. Estas evaluaciones son usadas con mayor frecuencia como base para la selección de candidatos para promoción a mejores puestos y con el objeto de lograr aumentos por méritos ya sea en las tarifas por horas o en los salarios.

La Evaluación del desempeño también es útil para comprobar si el reclutamiento, la selección, la inducción y la capacitación, se llevaron a cabo en forma adecuada.

En particular, la evaluación del desempeño del periodo de prueba puede ayudar a determinar si debe ser retenido el empleado al final del periodo acostumbrado de 30 a 60 días respecto a los nuevos empleados.

Es difícil que un supervisor sea justo sin una información de la Evaluación reunida con regularidad y revisada periódicamente con el empleado. Además es imposible para el supervisor demostrar equidad y por lo tanto los empleados no tienen una base satisfactoria sobre la cual fundar sus expectativas de desarrollo. Las acusaciones de favoritismo, discriminación y los inevitables desengaños que siguen tienen un mal efecto sobre las relaciones supervisor-empleado.

Se han formulado planes formales para la evaluación del desempeño a fin de reducir el elemento de favoritismo y juicios precipitados en las decisiones de personal. Pero la evaluación del desempeño no es un sustituto para los registros objetivos de producción, calidad, destajo y percepciones de incentivos.

Además casi cualquier plan carecerá de valor si no tiene el apoyo de la alta administración, si los supervisores están mal entrenados en el método o no están convencidos de su valor, si la discusión de los resultados con los empleados esta mal manejada, o si las evaluaciones no se usan con honradez para los propósitos que se intentan.

Las técnicas de evaluación no sólo se utilizan para identificar a los que deben ascender o recibir aumentos, o atención especial, sino que sirven también como base para capacitar y ayudar a los individuos a que se fijen sus propias metas de desarrollo.

1.3.1. Calificaciones tradicionales del desempeño.

El cuestionario es un sistema de preguntas que tienen como finalidad obtener datos, dicho cuestionario lo llena el supervisor inmediato del individuo a quien se esta calificando y luego lo revisa el jefe del supervisor. A veces la calificación la hace un comité compuesto por el supervisor directo, el jefe de éste, y una o dos personas más que estén en posición de juzgar al individuo a quien se califica.

Las calificaciones otorgadas por un comité tienen la gran ventaja de incluir metas de desarrollo personal del supervisado, y así reuniendo diversos puntos de vista, contrarrestan el prejuicio del supervisor inmediato.

1.3.2. Métodos modernos de evaluación.

Son métodos de calificaciones menos afectados por los prejuicios personales de los calificadores. Enseguida se mencionan algunos métodos:

Distribución forzosa. El viejo principio de calificar sobre la curva, el gerente ordena a sus subordinados por clase, generalmente sólo se da una sola calificación de habilidad global y no una serie de calificaciones para factores separados. La distribución forzosa elimina cualquier peligro de que el gerente se muestre excesivamente complaciente y la posibilidad de que las normas se interpreten en forma distinta.

Elección forzosa. Su propósito es reducir el prejuicio humano mediante un sistema en el cual se le dan al calificador 4 posibles afirmaciones relativas a una persona. El calificador debe señalar 2 renglones, uno que es la característica máxima y otro la mínima de la persona.

Incidentes críticos o programas de información de rendimiento. El gerente hace una lista de los incidentes a medida que los observa y poco a poco va formando para cada subordinado un expediente con los "débitos" de un lado y los "créditos" del otro. Para asegurar la objetividad del método, se pide al gerente que anote los incidentes inmediatamente que ocurren en lugar de tratar de recordarlos 6 meses después (refuerzo inmediato).

La entrevista de evaluación. La entrevista de evaluación sirve para dos fines:

- 1.- Como una forma de retroalimentar y ayudar al individuo a darse cuenta de su progreso y de la posición que ocupa a los ojos de su jefe.
- 2.- Dar al gerente la oportunidad de aconsejar al subordinado sobre la manera de mejorar su rendimiento. La entrevista de evaluación no es fácil, sin embargo, cuando éstas son mal manejadas pueden producir hostilidad y provocan desconfianza. En consecuencia muchas compañías han gastado mucho tiempo y esfuerzo para adiestrar a sus

gerentes en la manera de llevarlas a cabo haciendo especial hincapié en la destreza para usar técnicas no directivas.

Administración por objetivos. Es una evaluación orientada a los resultados generalmente conocida como "Administración por Objetivos". Muchas compañías han adoptado éste enfoque, el cual se basa en fijar metas de rendimiento cuantitativas y medibles, que se acuerdan entre superior y subalterno.

En lugar de esperar que el superior califique a los empleados, en este enfoque cada subalterno establece sus metas u objetivos de rendimiento a corto plazo y las formas en que puede mejorar su propia eficiencia y la de su departamento. El superior y el subalterno negocian lo que se requiere para cumplir con las metas y la forma de adaptarlas para *que sean compatibles con las metas de otros subalternos y con las de la organización como un todo.*

Al final del período que se fije, vuelven a reunirse para evaluar en qué grado se ha cumplido la meta, discutir qué se puede hacer mejor y fijar las metas para el próximo período. En lugar de que el superior escriba una evaluación detallada del subalterno, éste escribe su propio informe de realización.

Este procedimiento le da al subalterno la oportunidad de hacer su propia evaluación de los resultados obtenidos. Cuando discute esos resultados, está en realidad evaluándose a sí mismo y probablemente aprendiendo como podría mejorar sus aptitudes, métodos y comportamiento.

Desde luego, siempre existe la posibilidad de que el subalterno fije metas demasiado bajas o se califiquen demasiado alto, pero *normalmente los subalternos tienen el deseo*, muy comprensible, de complacer a sus jefes y están dispuestos a *modificar sus metas o evaluaciones si el superior las considera poco realistas.*

El éxito con la Administración por Objetivos exige algo más que la fijación de metas individuales. Estas deben ser compatibles entre sí, con las metas de la organización.

1.4. LIDERAZGO.

En los últimos años, se ha marcado una diferencia significativa entre el término líder y gerente. "Para sobrevivir en el siglo XXI se necesitará de una generación nueva de líderes. Líderes no gerentes. El líder conquista el contexto, el medio ambiente volátil y ambiguo que algunas veces parece conspirar en contra de nosotros, que seguramente nos sofocaría si nosotros lo permitiéramos, mientras el gerente se rinde."⁷

"El liderazgo ha sido definido en términos de procesos de grupo, personalidad, comportamientos específicos, persuasión, poder, logro de metas, interacción, diferenciación de papeles y las combinaciones existentes entre ellos".⁸

1.4.1. Implicaciones de los estudios clásicos y las teorías modernas.

La mayoría de los estudios de comportamiento organizacional, tienen implicaciones directas o indirectas para el estilo de liderazgo. A continuación se mencionan algunos ejemplos:

- ❖ En la etapa Humano-relacionista Elton Mayo llevó a cabo un experimento en la compañía Western Electric en Hawthorne, Chicago, el cuál sirvió para analizar psicológicamente las condiciones de trabajo como la luminosidad, fatiga, ruido, etc. y su relación con productividad.
- ❖ Douglas McGregor propuso 2 diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro básicamente positivo, llamado teoría Y.

⁷ Warren G. Bennis, "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", Journal of Organizational Change Management, vol. 2, no. 1, 1989, p.7

⁸ Bernard M. Bass, Bass and Stogdill's, "Handbook of Leadership", 3d ed., Free Press, New York, 1990, p 11

Características de la teoría X y Y de McGregor:

“Teoría X:

- 1.- A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procurarán evitarlo.
- 2.- Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.
- 3.- Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.
- 4.- La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

Teoría Y:

- 1.- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego.
- 2.- La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
- 3.- La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
- 4.- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos”.⁹

Los estudios realizados por Ronald Lippitt y Ralph K. White bajo la dirección general de Kurt Lewin en la Universidad de Iowa, sirvieron para analizar el efecto de los estilos autocráticos, democrático y laissez faire (dejar hacer, dejar pasar). Y los estudios conducidos por el grupo de Michigan encontraron que el supervisor centrado en el empleado es más efectivo que el supervisor centrado en la producción.

⁹Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica”, editorial Prentice Hall, Séptima edición 1996 respecto a la tercera edición en español pag. 215.

Los estudios de la Universidad de Ohio State realizados a través de un grupo interdisciplinario de investigadores identificaron dos estilos de liderazgo, un estilo tipo apoyador y un estilo tipo directivo.

Las teorías desarrolladas sobre grupos, tienen implicaciones indirectas para los estilos de liderazgo y el de las relaciones humanas; y aquellos dirigidos a las tareas juegan un papel importante en la teoría de Contingencia de Fiedler.

La conceptualización de camino-meta, es atribuido a Robert House, quién analizó el impacto del liderazgo en el desempeño, la versión de House identifica 4 estilos de liderazgo: directivo, apoyador, participativo y orientado al logro.

“Los líderes carismáticos y transformadores, tienen un estilo con una visión creativa, y hacen las cosas bien para su gente.”¹⁰

El liderazgo centrado en el jefe y el liderazgo centrado en los subordinados, fue usado por Tannenbaum y Schmidt en su *Continuo Liderazgo Clásico*.

1.4.2. Teoría del Liderazgo Contingencial “Modelo de Fiedler”.

Fred Fiedler desarrolló un modelo de efectividad de liderazgo, éste modelo muestra la relación entre el estilo de liderazgo y el carácter de la situación.

Fred Fiedler describió 3 dimensiones, a partir de las cuales se puede determinar el carácter de la situación (favorable o desfavorable):

1. – “La relación líder-miembro, es la variable más crítica en la determinación de la situación.
2. - El grado de estructuración de la tarea. Es la segunda más importante entrada (input) dentro de la situación favorable.

¹⁰Luthans, Fred, “Organizational Behavior”, Seventh edition, Mc Graw Hill, International Editions, Management and Organization series 1995, pag. 371.

3. - El poder de la posición del líder obtenido a través de una autoridad formal, la cual es la tercera dimensión más crítica de la situación."¹¹

Si las tres dimensiones son altas, las situaciones son favorables para el líder. En otras palabras, si el líder es generalmente aceptado por sus seguidores (primera dimensión alta), si la labor es muy estructurada (segunda dimensión alta), y si se atribuye a la posición del líder demasiada autoridad y poder (tercera dimensión alta), la situación es favorable. Si la existencia es contraria (si las tres dimensiones son bajas), la situación será muy desfavorable para el líder.

Fred Fiedler llegó a la conclusión que la situación en combinación con el estilo de liderazgo determina la efectividad. Fiedler descubrió que bajo situaciones muy favorables o muy desfavorables, el líder orientado a la tarea, es más efectivo. Sin embargo cuando la situación es moderadamente favorable o desfavorable (el rango intermedio), el líder orientado a las relaciones humanas, es más efectivo en su desempeño.

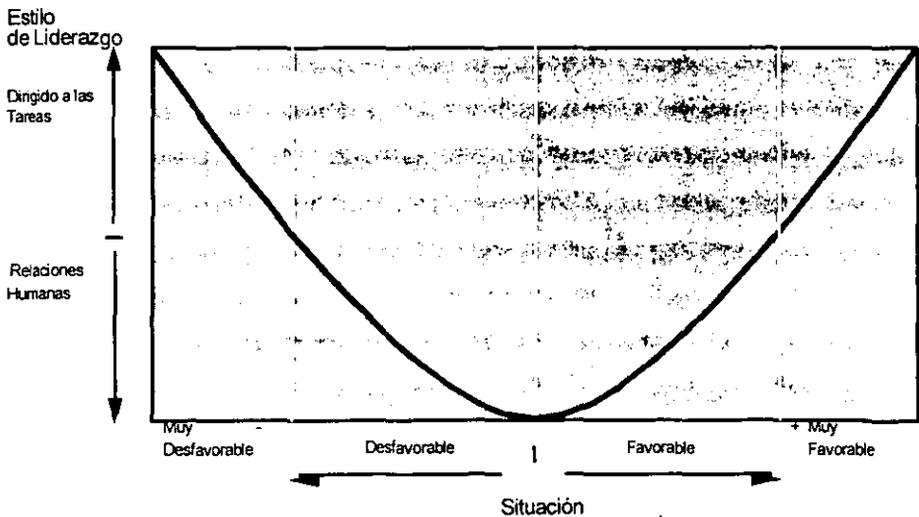


Figura 1. - Relación entre el Estilo de liderazgo y la Situación.

¹¹ Fiedler, Fred, "Theory of Leadership Effectiveness", McGraw Hill, New York, 1967, pp. 13-15.

1.4.3. Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

El liderazgo situacional, no contempla un solo estilo como el más efectivo y único. El líder se caracteriza por saber adaptar su comportamiento a las diferentes situaciones que se pueden presentar.

Hersey y Blanchard sugiere que para lograr influir sobre nuestros colaboradores y aplicar correctamente el liderazgo situacional se necesita conocer la actuación del líder y la madurez de los seguidores.

La actuación del líder:

1. Estilo orientado a la tarea.- El líder organiza y define roles o papeles para los miembros del grupo de trabajo, explica las tareas que deben hacer, cuándo, dónde y cómo ellos las deben hacer.
2. Estilo orientado a la relación.- El líder mantiene relaciones personales y cercanas con los miembros del grupo, comunicación abierta, apoyo emocional y psicológico.

Definen la madurez de los seguidores con base en tres criterios:

1. El grado de motivación al logro.
2. Disposición para tomar responsabilidades.
3. El nivel de educación y/o experiencia.

Para este modelo la clave para la efectividad del liderazgo es acoplar la situación con el estilo de liderazgo apropiado.

A continuación se presentan cuatro estilos básicos (ver figura 2):

1. Estilo Impositivo. Es un estilo alta-tarea, baja-relación, es efectivo cuando los seguidores se encuentran en un nivel de madurez muy baja. Se dan instrucciones concretas de trabajo, para empleados con bajos niveles de madurez. El hombre no está dispuesto ni es capaz de asumir la responsabilidad de hacer algo.
2. Estilo de Convencimiento. Es un estilo alta-tarea, alta-relación, es efectivo cuando los seguidores se encuentran sobre la parte de madurez baja. Este estilo conviene

a las personas de madurez baja a alta, quienes no pueden, pero quieren asumir la responsabilidad.

3. **Estilo Participativo.** Es un estilo baja-tarea, alta-relación, es efectivo cuando los seguidores se encuentran sobre la parte de madurez alta. Este estilo es adecuado para aquéllos colaboradores que pueden, pero no quieren asumir la responsabilidad. La falta de disposición puede provenir de un problema de motivación.
4. **Estilo Delegador.** Es un estilo baja-tarea, baja-relación, es efectivo cuando los seguidores se encuentran en un nivel de madurez muy alto. Es apropiado para aquéllos colaboradores que pueden y quieren asumir la responsabilidad en el trabajo. La competencia y seguridad para el trabajo de los colaboradores disminuye la necesidad de dirección y apoyo.

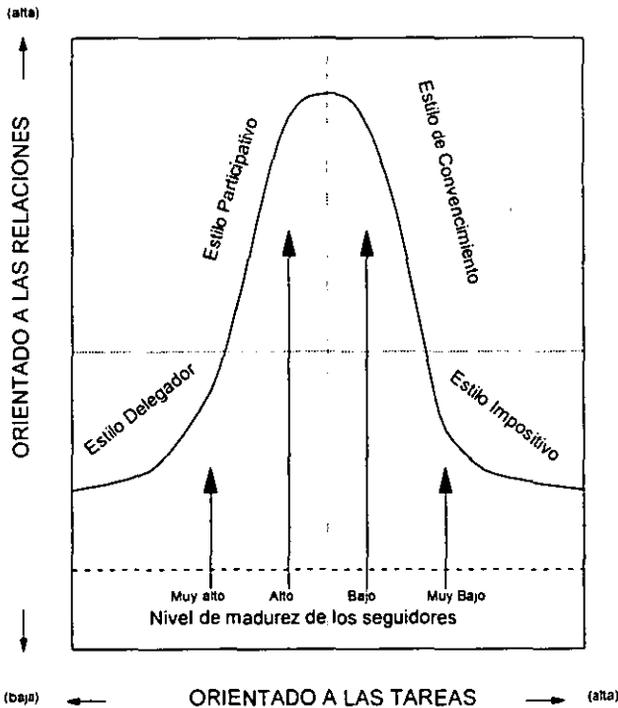


Figura 2. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Fuente: Paul Hersey and Kenneth Blanchard, "Management of Organizational Behavior", 3d. Ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1977).

1.5. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

1.5.1. Concepto de Satisfacción en el Trabajo.

La teoría del establecimiento de metas es atribuido a Edwin Locke, quién propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo.

Locke define el concepto de satisfacción en el trabajo:

"Satisfacción en el trabajo como un estado emocional positivo o agradable resultado de una evaluación del trabajo de uno o experiencia en el trabajo".¹²

La Satisfacción en el trabajo es el resultado de la percepción de los empleados de que tan bien su trabajo les provee de aquellas cosas importantes para ellos.

Existen 3 dimensiones importantes para la satisfacción en el trabajo:

Primera.- La satisfacción en el trabajo es una respuesta emocional hacia una situación en el trabajo, la cual se siente y no puede ser vista.

Segunda.- La satisfacción en el trabajo se determina con base en que los resultados satisfacen o exceden las expectativas. Por ejemplo: Si los participantes sienten que trabajan más que otros en el departamento y reciben además menos recompensas, ellos tendrán probablemente, una actitud negativa hacia el trabajo, el jefe y/o los compañeros de trabajo y se encontrarán insatisfechos. Por otro lado, si sienten que están siendo tratados muy bien y han recibido un pago equitativo, tendrán probablemente una actitud positiva hacia el trabajo y por lo tanto estarán satisfechos con el trabajo.

Tercera.- La satisfacción en el trabajo representa actitudes relacionadas.

¹² E. A. Locke, "The Nature and Cause of Job Satisfaction", in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976, p. 1300.

Características más importantes de un trabajo, sobre las cuales la gente manifiesta respuestas afectivas:

1. El trabajo en sí mismo.- El trabajo tiene que ser extenso, debe proveer al individuo un trabajo interesante, oportunidad para aprender y aceptar responsabilidades.
2. El Pago.- La cantidad de remuneración financiera recibida tiene que ser tan equitativa como el que obtienen otros en la organización.
3. Oportunidades de promoción.- El lograr ascender a través de la jerarquía organizacional.
4. Supervisión.- Habilidades del supervisor para proveer asistencia técnica y apoyo al comportamiento.
5. Compañeros de trabajo.- Que los compañeros de trabajo sean técnicamente expertos y proporcionen apoyo social.

1.5.2. Rotación de personal y la movilidad interna.

“La rotación de personal esta ligada en alto grado a la Satisfacción en el trabajo”¹³, aunque se presentan algunas otras razones para una separación (ej. un empleo con mejores condiciones de trabajo), cuando la empresa detecta una alta rotación de personal, éste es un indicador de que existe un problema interno que lo causa, por lo que se hace necesario detectar en que nivel de la organización ya sea en la alta dirección, mandos medios o subordinados, se presenta esta situación.

“El análisis de la movilidad laboral es una parte vital del proceso administrativo. La obtención y registro de los costos, el número de personas que se van, el tipo de empleados a quienes se despide, el por qué se separan de la compañía, todos son factores que indican a la administración qué tan bien están operando. Sin este análisis, la administración descuida uno de los factores de más importancia en la producción, al que debe enfrentarse.”¹⁴

¹³ Pigors, Paul, "Administración de Personal, CECOSA, 4ª. Edición, 1985, p.243

¹⁴ Richard E. Bradley, "Labor Turnover Handbook", Merchants and Manufacturers Association, Los Angeles, 1970, pág. 10.

Grado de movilidad de los empleados.

Es inevitable cierta cantidad de movilidad. Una gran variedad de razones personales producen las separaciones, alguna de estas, así como las condiciones económicas y financieras de una organización y el entorno de su comunidad, ocasionan la terminación del empleo, suspensiones o la movilidad interna. Sin embargo, aunque es inevitable y saludable cierto grado de movilidad, su exceso puede afectar seriamente la productividad, desmoralizar a los trabajadores y/o empleados y dañar la imagen pública de la organización. Por otra parte, muy poca movilidad interna inutiliza las ambiciones del empleado, y un índice demasiado bajo de movilidad externa (separación de los veteranos y el flujo de sangre nueva) puede dar como resultado una organización moribunda.

Cálculo y comparación de índices de rotación.

"La rotación laboral por lo general se expresa conforme dos índices para separaciones y para ingresos. El U.S. Bureau of labor Statistics usa el método siguiente para calcular la tasa de separación:

- ❖ Encontrar el número promedio de empleados sumando el número de los que figuran en las nóminas el día primero del mes y los que aparecen el último día del mes. Luego dividir esta suma entre 2.
- ❖ Dividir el número total de separaciones durante el mes entre esta cifra del empleo promedio.
- ❖ Multiplicar éste número por 100 para obtener el índice para el mes."¹⁵

Expresado como fórmula:

$$\text{Índice de separación} = \frac{\text{Total de separaciones por mes}}{\text{Número promedio en la nómina del mes}} \times 100$$

¹⁵ Pigors, Paul y Charles A. Meyer, "Administración de Personal", CECSA, 4ª Ed., 1985, p. 244

Formas de reducir la rotación excesiva de empleados.

La responsabilidad de reducir la rotación excesiva de empleados se extiende a todos los niveles de la organización.

Los ejecutivos que deseen administrar a su organización por objetivos, aceptarán la responsabilidad para lo siguiente:

- ❖ **Formulación y comunicación de políticas constructivas y de procedimientos efectivos.** Estas acciones se emprenderán en áreas de personal y relaciones laborales. Ejemplo: el reclutamiento, selección, colocación, capacitación e inducción, promoción, reestructuración de puestos (para estimular a los empleados ambiciosos a buscar promociones por sus propios esfuerzos), administración de sueldos y salarios, así como salud y enfermedad.
- ❖ **Planeación.** Adaptar la oficina, que sea atractivo desde el punto de vista ambiental, factores de higiene de acuerdo a la teoría de Herzberg, reestructurar los puestos para proporcionar más ámbito al personal de potencial elevado. Un esfuerzo productivo en el enriquecimiento del puesto en asuntos tales: ¿Cómo dar nueva forma a un puesto dado, de modo que el ocupante tenga más responsabilidad, pero no más trabajo? ¿Cómo podemos ayudar a cada empleado a sentir que una parte del negocio es suya, con facultades para tomar decisiones? (motivadores según teoría de Herzberg).
- ❖ **Programas.** Los objetivos específicos de un programa de desarrollo de supervisores (engranados a los planes para reducir la excesiva rotación de empleados), bien podrían incluir el lograr que los supervisores puedan percatarse o crear consciencia respecto de las dificultades de personal que se presentan o puedan presentarse.

Responsabilidades de los gerentes:

- ❖ **Estar informados y conocer no sólo los aspectos administrativos de su puesto, sino también de las actitudes de la alta dirección, las políticas organizacionales, los procedimientos que afecten a sus subordinados; las teorías de comunicación y la motivación.**

- ❖ Ser hábiles para aplicar la disciplina constructiva, eficaces en la comunicación interpersonal, y capaces de identificar los patrones individuales de motivación entre sus subordinados.
- ❖ Madurez en el manejo de conflictos interpersonales y el ser perceptivo para responder a las necesidades de sus subordinados.

1.6. ENFOQUES PARA ENTENDER LA MOTIVACIÓN.

“La Motivación es un energizante y además un proceso de dirección dentro del individuo. Berelson y Steiner definen motivación como un estado interno que energiza, activa o mueve y que conduce o canaliza el comportamiento hacia las metas.”¹⁶

1.6.1. Enfoque necesidad-conducción. (Need-drive).

Cada individuo tiene un estado interno determinado por el grado en que las necesidades son satisfechas. Las necesidades que no están satisfechas son el origen dentro del individuo de su energía o conducción. El individuo es energizado para reducir o eliminar este estado de desequilibrio.

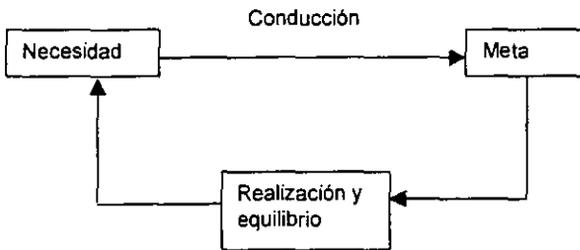


Fig. 3. Modelo Motivacional General.

¹⁶ Wofford, Jerry, "Organizational Behavior, Fundation for organizational, Effectiveness", Kent Publishing Company, Division of Wadsworth, Inc. Boston, 1982, p.53

Cuando el individuo detecta una necesidad, éste se fija una meta, la que le ayudará a satisfacer dicha necesidad, por lo que su comportamiento es conducido directamente hacia aquella meta (comida, agua, sueño), conforme logre la meta, su necesidad es satisfecha y su equilibrio es restaurado, por lo que habrá que establecer nuevas metas.

1.6.1.1. Teoría de Abraham Maslow.

Abraham Maslow sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Dentro de todo ser humano existe una jerarquía de necesidades, que enseguida se mencionan:

- 1.- La primera causa o motivo por la que un hombre actúa es por exigencias fisiológicas, llamadas necesidades básicas, las cuales están relacionadas con la conservación de la vida, como el comer, dormir, sexo, etc.
- 2.- Necesidades de seguridad, son los deseos de estar libre de peligro físico, también incluyen el trabajo y la seguridad económica.
- 3.- En tercer lugar las necesidades sociales, el hombre requiere relaciones sociales (amor de y para los demás), incluye afecto, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4.- El ser humano requiere de amor propio y tener una buena imagen de sí, aceptarse a sí mismo (poder, prestigio, posición, confianza en sí mismo). Son llamadas necesidades de estima que incluyen autoestima y reconocimiento de otros.
- 5.- En último lugar el hombre requiere trascender en su vida, es decir tiene necesidad de Autorealización. Es el deseo de trascender, de llegar a ser más de lo que uno es, hacer todas las cosas que uno es capaz de hacer. Es la necesidad que dirige al individuo a cubrir potencialidades y talentos. La realización de las necesidades está asociada con el rol de uno. El deseo de ser tan efectivo y eficiente como uno es capaz de ser.

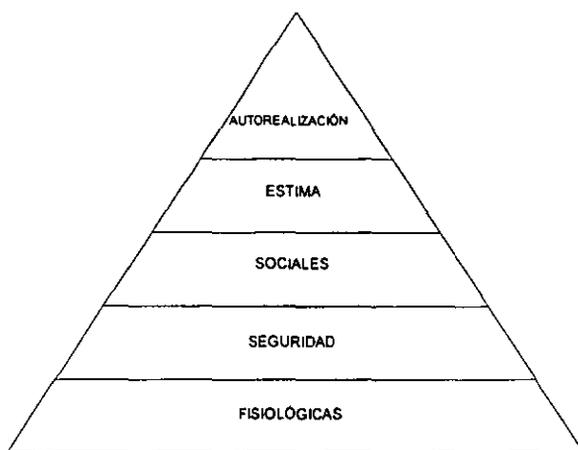


Figura.4. Jerarquía de Necesidades (Maslow)

Maslow sostiene, que un individuo podrá moverse a lo largo de la jerarquía a medida que cada nivel de necesidades sucesivas sea substancialmente satisfecha.

Los directivos de la empresa al conocer las necesidades de su personal, pueden lograr motivarlos siempre y cuando negocien con ellos la forma en que se les ayudará a satisfacer dichas necesidades, a cambio de lograr las metas organizacionales.

1.6.1.2. Teoría de McClelland.

McClelland ha dedicado su profesión a la investigación y desarrollo de teorías encaminadas al estudio de las necesidades de logro, poder y afiliación.

Necesidades de logro.- Es el deseo de alcanzar metas, ser exitoso en situaciones competitivas y realizar o llevar a cabo algo importante o inusual. Los grandes realizadores frecuentemente hacen negociadores buenos, especialmente en las organizaciones desafiantes.

Las personas quienes tienen una alta necesidad de logro, muestran las siguientes características que son muy importantes para llevar a cabo desempeños efectivos:

- 1) Las personas con un alto grado de necesidad por el logro disfrutan fijándose y luchando por alcanzar metas que son desafiantes o retadoras pero que también pueden ser alcanzables. Ellos prefieren tomar riesgos moderados. De hecho las personas con una alta necesidad por el logro se desempeñan mejor cuando existe alrededor de un 50% de oportunidad de éxito. Ellos prefieren no participar en situaciones en las cuales están casi seguros de fracasar o están muy seguros del éxito.
- 2) Las personas con alta necesidad de logro prefieren situaciones en las cuales ellos puedan fuertemente influir en los resultados. No les gusta participar en actividades sobre las cuales no tienen un control de los resultados. Ellos prefieren competir en situaciones en las cuales sus destrezas y esfuerzos determinan sus éxitos, más bien que en aquellas en las cuales la suerte o la oportunidad determinan los resultados.
- 3) Las personas con una alta necesidad de logro desean tener una inmediata retroalimentación con respecto al resultado de su desempeño.
- 4) Las personas con una alta necesidad del logro encuentran gratificación, intrínsecamente en la satisfacción de las labores. Ellos desempeñarán labores desafiantes con o sin ofrecimiento financiero.

La organización puede beneficiarse al contar con personas que cuenten con un alto nivel de necesidad de logro y planear el diseño del trabajo y programas de incentivos con base en esas necesidades.

La alta necesidad de logro orienta a uno hacia el logro de metas, esta necesidad es una base motivacional significativa para la efectividad organizacional.

El logro de metas es el centro de la efectividad organizacional. McClelland ha diseñado un programa de entrenamiento para desarrollar la necesidad hacia el logro en los adultos.

Participan en dicho programa empresarios, a quienes se les pide como primer paso que establezcan metas personales para incrementar el nivel de las necesidades; como segundo paso se les enseña a escribir historias con temas de alto logro, y son animados para incrementar el contenido de logro en cada historia subsecuente; en el tercer paso McClelland intenta relatar los pensamientos desarrollados en el paso dos, acción que es de utilidad en el juego de negocios en el cual las metas, estándares y logros son enfatizados; el cuarto paso envuelve el uso del método de casos para aplicar el aprendizaje a las actividades del negocio y finalmente se hace un esfuerzo para asegurar la aplicación de las necesidades adquiridas en el programa de entrenamiento para el medio ambiente laboral durante un extenso período de tiempo.

Necesidades de poder. Una persona con alta necesidad de poder desea controlar, influir, dominar o convencer a otras personas. Estas personas buscan posiciones en las cuales ellos sean capaces de ejercer el poder, tales como políticas, militares o directivas.

Necesidades de afiliación. Las personas con alta necesidades de afiliación se interesan por establecer y mantener relaciones personales cercanas, se encuentran pendientes de los sentimientos de los demás y disfrutan relaciones de amistad.

La Teoría de McClelland se aplica a la preparación de líderes que pueden automotivarse hacia el logro, por lo que los proyectos difíciles deberán contar con un programa de entrenamiento para la motivación hacia el logro.

1.6.2. Teoría de los dos factores de Herzberg (Motivación-Higiene).

Teoría de los motivadores y los factores de higiene, conocida como teoría dual. Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores, la cuál ha llegado a ser muy controversial. Primero sostiene que ciertos elementos del trabajo se dirigen a la satisfacción, mientras otros son la base de insatisfacción. De acuerdo con Herzberg, los

factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto.

Herzberg señala que sus resultados indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto a **satisfacción** es **no satisfacción**, y lo opuesto a **insatisfacción** es **no insatisfacción**; es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la insatisfacción, deben medirse en escalas diferentes, por ello se denomina teoría Dual.

Factores que contribuyen a la satisfacción en el puesto: el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y la promoción, porque ellos están relacionados con el contenido del trabajo, Herzberg se refirió hacia ellos como **factores motivadores**.

Factores que contribuyen a la insatisfacción en el puesto: las políticas de la empresa y la administración, la supervisión técnica, los sueldos y salario, las relaciones interpersonales, la vida personal, la seguridad y las condiciones de trabajo, porque ellos están relacionados con el medio ambiente o contexto del trabajo, los cuales fueron llamados **factores de higiene** (obligaciones de hacer de la empresa).

Herzberg presentó un enfoque hacia la motivación de los empleados para contribuir a la efectividad organizacional, también argumentó que el mejoramiento de los factores de higiene prevendría la insatisfacción pero no motivaría a los empleados, además animó a los directores sobre el mejoramiento del contenido del trabajo para obtener más reconocimiento, trabajos interesantes y desafiantes, mayores oportunidades para el logro y promoción, y responsabilidades adicionales.

El enriquecimiento en el trabajo (motivadores) incrementará el desempeño, al mejorarse los factores de motivación. La contribución de Herzberg del concepto de enriquecimiento en el trabajo, ha sido de gran ayuda para muchas organizaciones que encontraron el enriquecimiento en el trabajo de gran utilidad para mejorar la motivación en el trabajo.

En 1965 Herzberg investigó en la industria de Pittsburgh, Pennsylvania, la pregunta siguiente: ¿Qué desea la gente en su puesto? le pidió a la gente que describiera en detalle situaciones en que se sentía excepcionalmente bien o mal en su puesto. Se tabularon y categorizaron las respuestas, en la figura 5 se muestran los factores reportados en 12 investigaciones llevadas a cabo por Herzberg que afectan la actitud hacia el puesto.

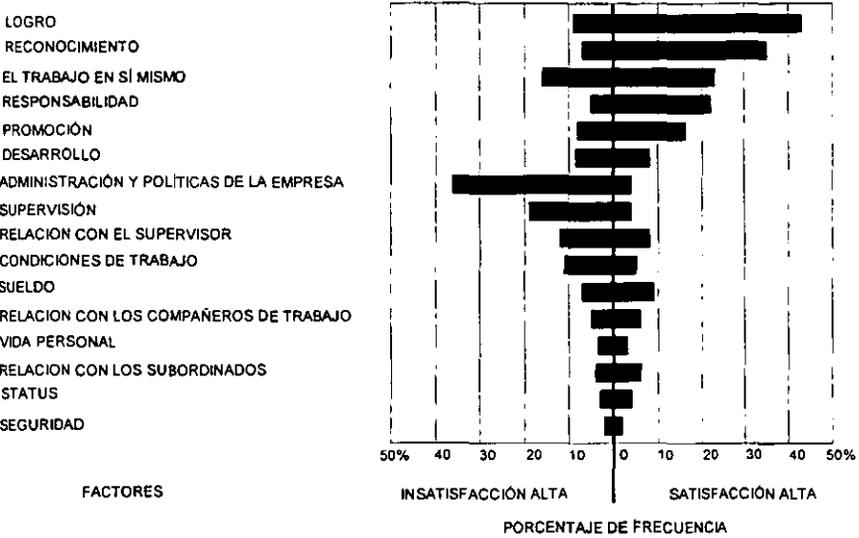


Fig. 5 Factores que afectan las actitudes hacia el trabajo

1.6.3. Enfoque Cognoscitivo.

Las teorías de conducción vistas en el punto 1.6.1. concluyen que la motivación se basa en necesidades psicológicas, en tanto las teorías cognoscitivas atribuyen motivación a las creencias, expectativas y valores de la gente. Los elementos cognoscitivos son los siguientes: la percepción de equidad o inequidad entre los esfuerzos y recompensas comparado con otra persona, la expectativa de recompensas basada en esfuerzos y lucha por las metas. Dentro del enfoque cognoscitivo se encuentran la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría de la fijación de metas.

1.6.3.1. Teoría de la Equidad.

La teoría de equidad es atribuida a J. Stacy Adams, dicha teoría sostiene que los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con los de otros, y reacciona con el fin de eliminar cualquier inequidad.

En el proceso de motivación son considerados cuatro elementos: 1. La persona, 2. Otra persona de comparación como referencia para evaluar el desempeño personal hacia una proporción de recompensa, 3. Entradas o insumos al sistema (esfuerzo, desempeño, habilidad y cualidades personales) que la persona percibe traen al trabajo, 4. Producto es lo que la persona recibe del trabajo.

Esta teoría argumenta que es la equidad percibida de la situación lo que estimula la conducta y la satisfacción en el trabajo.

El desempeño se incrementa cuando la gente percibe que ellos tienen una recompensa superior (no necesariamente dinero) en comparación con otros.

1.6.3.2. Teoría de las Expectativas.

La teoría de las expectativas de Victor Vroom afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo.

Por ejemplo: un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.

Definición de expectativa y valencia.

- ❖ “Expectativa. Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño; expectativa es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener alguna meta específica de desempeño.

- ❖ Valencia. Sentimientos del empleado con respecto a un particular resultado del trabajo (es decir la orientación afectiva en relación con este). La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado, y por esto puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado a un resultado".¹⁷

Victor Vroom argumenta que la motivación de una persona esta determinada por: 1. La expectativa de la persona al anticipar que su esfuerzo dará un nivel de desempeño, 2. La expectativa de que su nivel de desempeño dará lugar a una ganancia, 3. un nivel anticipado de satisfacción o valencia sobre los resultados.

Esencialmente Vroom sostiene que la valencia de algunos productos esta determinada por las cosas que dichos resultados traen a su poseedor.

1.6.3.3. Teoría de la fijación de metas.

A fines de los años sesenta Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar.

La gente se desempeñará mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa hacia sus metas, la retroalimentación actúa como guía del comportamiento.

Las metas tienen que ser claras y saber a donde vamos a llegar. El solo hecho de establecer metas desafiantes motivan a la gente a llegar a ellas, y a obtener el máximo nivel de desempeño.

Las principales características de las metas son las siguientes:

- ❖ Deben ser reales, alcanzables (si no desmotivan), cuantificables y poder relacionarse con el tiempo.

¹⁷Aldag, Ramón J y Brief, Arthur P. "Diseño de tareas y Motivación del personal", Segunda edición en Español 1989. Ed. Trillas, p. 29-31.

- ❖ Las metas se establecen en la alta dirección de manera participativa, hasta llegar a la parte operativa.
- ❖ El compromiso de establecer metas, es lo que hace que funcionen, ya que los operativos se comprometen al logro de las metas, existe un compromiso con la organización.
- ❖ La retroalimentación es muy importante, ya que los subordinados son motivados cuando se les da a conocer los resultados de las metas a las que han llegado.
- ❖ Entre más alta se establezcan las metas, más alta será la productividad.

1.6.4. Enfoque Motivacional Pragmático.

El enfoque motivacional pragmático consiste en poner en práctica a través de la experiencia de los administradores las teorías de motivación, convirtiendo éstas en un cuerpo de conocimientos pragmáticos.

La efectividad de la organización depende en gran medida sobre la aplicación de la energía humana hacia la realización de metas organizacionales.

1.6.4.1. Planes de incentivos.

La mayoría de las organizaciones procuran usar la paga o salario como un motivador para un desempeño efectivo. Numerosos planes de incentivos han sido desarrollados para este propósito. Los planes de incentivos pueden ser categorizados de acuerdo a su alcance: como planes individuales, planes de grupo o planes que abarquen toda la Organización.

Cada una de las teorías tienen en común varios estándares para la aplicación de incentivos.

Los incentivos cuentan con 5 características para que funcionen adecuadamente:

- 1) Los incentivos deben estar atados al logro de una meta.
- 2) Los incentivos deben de tener valor o valencia para los individuos.

- 3) Los incentivos deben de otorgarse inmediatamente después que se cumple la meta; cuándo se promete un incentivo y no se cumple ¡desmotiva!
- 4) El recibir un incentivo no debe dar lugar a que se pierdan otros ya logrados.
- 5) Los incentivos no deben conducir a desempeños inadecuados. Ejemplo: si una persona siempre recibe todos los incentivos, el resto del grupo o de la empresa se desmotiva.

1.6.4.1.1. Planes de incentivos individuales.

Los planes individuales proveen el enlace más cercano entre el salario y el desempeño. El aspecto positivo es que identifica a la gente dedicada al logro y el negativo la gente se vuelve individualista y no hay unión de grupo.

Ejemplo: Otorgar compensación monetaria individual a los mejores tres vendedores que sobrepasen metas establecidas.

1.6.4.1.2. Planes de incentivos grupales.

El plan intenta estimular un desempeño efectivo, mientras enfatiza la cooperación dentro del grupo. Aunque el plan de grupo enlaza la recompensa con el desempeño, la relación no es tan directa como con el típico plan de bono individual.

En el plan de grupo, todos los miembros son premiados por el desempeño total del grupo. El aspecto positivo del plan grupal: es que en las metas de grupo, todos luchan por la meta lo que permite la cohesión de los miembros del grupo. Al mejor grupo, se le otorgan los incentivos.

El aspecto negativo de este plan: entre los grupos se ponen obstáculos para ganar y además todos son recompensados igualmente y no todos trabajan al mismo ritmo.

1.6.4.1.3. Planes de incentivos para la organización.

Se recompensa si la empresa como un todo logra cumplir con las metas. Estos tipos de planes son diseñados para incrementar el desempeño enlazando las recompensas de los empleados al éxito financiero de la organización. Ejemplo: Si logramos incrementar la utilidad de la organización (ahorros, evitar defectos del producto, etc.), otorgaremos un bono anual.

Negociación de productividad: es un plan diseñado para enlazar los incentivos a un cambio en las operaciones o roles de trabajo. El eslabón entre el incentivo y el desempeño es muy débil, debido a que los incentivos son negociados entre la dirección y representante de los trabajadores (sindicatos).

Plan Scanlon: Evalúa el desempeño de la unidad organizacional en términos de su habilidad para reducir costos laborales con relación a la productividad. Todos los empleados o una parte de ellos participan en ahorrar costos, formándose dentro de la organización comités, los cuales se reúnen para considerar formas de mejorar la producción y reducir los costos.

La recompensa se da en forma inmediata, ajustando el pago de incentivos a los empleados en forma mensual, en términos de mejorar la efectividad en los costos. El plan fomenta la cooperación y cohesión, no solamente dentro del trabajo, sino también entre la dirección de la organización y los trabajadores.

En los términos de un plan Scanlon, los empleados encuentran maneras de reducir costos y participan de los ahorros logrados de esta manera. Por ejemplo, si se incrementa la productividad, o se reducen los costos de producción. Esta diferencia se comparte con los empleados en forma de bono o incentivo.

1.7. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVO.

Los Sistemas de incentivos llegaron a ser clave para el desempeño del empleado y el éxito organizacional. Podrá tener la organización tecnología de punta, planes estratégicos, descripción del puesto y programas de capacitación, pero si la gente no es recompensada por su desempeño, estas variables tendrán poco impacto en su comportamiento.

Cuando alguien menciona Sistema de Incentivo Organizacional, el dinero es lo primero que aparece en la mente. Las recompensas monetarias han llegado a ser muy limitativas y cada vez es más difícil su disponibilidad; cada día las empresas se interesan en recompensas no financieras.

Tanto las recompensas financieras como las no financieras, pueden ser usadas para dirigir el comportamiento del empleado con el fin de mejorar el desempeño.

La Administración de un Sistema de Incentivos puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros, al mismo tiempo que se determinan el objetivo y maneras de medirlos.

Es frecuente que los sindicatos se opongan a los sistemas de incentivos, por temor de que la administración de la empresa varíe la norma más adelante y la situación lleve a los trabajadores a laborar de manera más ardua por la misma compensación. Este factor puede conducir al grupo de trabajo a ejercer presión colectiva para que ninguno de sus componentes exceda los niveles de productividad del grupo. Las ventajas de los sistemas de incentivos desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad.

Las cuestiones que es necesario resolver respecto a la administración de un sistema de incentivos incluye determinar cómo se obtendrá la información sobre resultados, quién debe efectuar el cómputo definitivo de resultados, cómo se va a efectuar el pago (por ejemplo, incluyéndolo en la nómina general) y quién tendrá a su cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema.

Tanto éstos como otros puntos deben resolverse de manera específica al diseñar los sistemas no tradicionales de compensación. De la respuesta que se dé a estas interrogantes dependerá en gran medida el nivel de éxito o de fracaso que se tenga.

1.7.1. Objetivos de los Sistemas de Incentivos.

-
- ❖ Vincular la compensación al desempeño, la productividad y la calidad.
 - ❖ Reducir los costos en el otorgamiento de compensaciones.
 - ❖ Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
 - ❖ Incrementar el trabajo de equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común a cuantos laboran para ella.
-

“Al incrementar la certidumbre de estar participando en una empresa que cuida a sus empleados, los miembros de la organización confirman que tienen que trabajar junto con los demás, pues la cooperación se torna un elemento vital.

Los incentivos pueden contribuir a la creación de una mística especial. A pesar de que el costo por la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.”¹⁸

Los sistemas de incentivos establecen una relación entre los costos de la compensación y el aumento en la productividad de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos en las utilidades de la organización. En una temporada de auge los empleados reciben una mejor compensación de parte de una organización más próspera. En etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades que sufre la organización.

¹⁸ Werther, William B., Herth Davis, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, 1995, 4ª. Edición, p. 314.

El especialista en Recursos Humanos, Producción y la Dirección General deben comprender el propósito, la extensión y cobertura del programa de incentivos, los niveles que se establecerán y los mecanismos específicos para administrar este tipo de compensación. Estos temas se consideran y se sintetizan en la siguiente figura.

Aspectos	Preguntas clave para la empresa
Objetivos de la compensación no tradicional	¿Por qué se están considerando sistemas no tradicionales de Compensación?
Participantes	¿Cuáles son los objetivos básicos de estos sistemas no tradicionales?
Cobertura	¿Quiénes participan en el programa?
Parámetros	¿Cuándo se otorgan los incentivos?
Administración	¿Quién va administrar el programa? ¿La gerencia? ¿El personal? ¿Ambos?

Fig 6 Aspectos esenciales para el diseño de Programas de Incentivos. ¹⁹

1.7.2. Propósitos de la Compensación no tradicional.

Los sistemas de incentivos vinculan la compensación con el desempeño. Pagan a los empleados por obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que haya laborado. Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina, en gran medida, el ingreso que obtienen.

Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño. De manera diferente a como ocurren con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento del comportamiento es por lo común inmediato.

¹⁹ Werther, William B., Herth Davis, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Mc Graw Hill, 1995, 4ª Edición, p. 316

La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos que se incurren en la administración del sistema se compensan.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos es mejorar el desempeño. Es importante determinar qué aspecto del desempeño se desea mejorar. ¿Se requiere un incremento en ventas? ¿Una reducción en costos? ¿Mejorar la calidad o alentar la creatividad? Sólo la práctica de establecer claramente los aspectos que se desea mejorar permitirán la implantación de una política clara, que se pueda medir y comparar.

1.7.3. Extensión y Cobertura.

¿A qué personas se dirige el plan de compensaciones no tradicionales? El tema es esencial, pues afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y el sentido que se tenga sobre la justicia del sistema de compensación. Las personas comprendidas en el plan pueden variar, dependiendo de su función en la empresa y el plan específico de compensación. Por ejemplo, a los obreros de una planta es posible que se les encuadre dentro de un plan de incentivos diferente que al de los ejecutivos de la misma institución, quizá se opte por dar a los primeros un incentivo dependiente de su nivel de producción.

En tanto se decida estimular a los ejecutivos mediante un programa de participación en las utilidades de la empresa, los incentivos individuales, como las comisiones por ventas, obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo de equipo no son un elemento predominante en la labor diaria.

Cuando se requiere la cooperación y la coordinación entre personas que están llevando a cabo una labor conjunta, los incentivos de grupo y el reparto de acciones son especialmente eficaces.

Los especialistas en Recursos Humanos deben definir la participación y la cobertura con un margen suficientemente amplio para facilitar el trabajo de equipo y verificar cuando discontinuar el programa, para que no se convierta en una prestación obligatoria y con esto deje de motivar a los empleados.

Cuando se utilizan incentivos que abarquen toda la organización, el ahorro o incremento en la producción se reparte entre los obreros una sola vez, ejemplo: cuando se cumple una meta de producción.

Los planes de compensación no tradicionales deben determinar, el tipo de incentivo y el monto de los incentivos así como la periodicidad con la que se van a entregar. Para ese fin, es necesario establecer parámetros claros, que nos permitan a evitar la confusión e interpretaciones diferentes.

En el caso de los incentivos individuales o de grupo siempre es preferible especificar la política en una o dos frases muy claras. "Por ejemplo, si se establece un sistema de incentivos, basado en el número de unidades producidas se puede especificar que el incentivo se pagará siempre y cuando la unidad producida corresponda a los niveles de calidad estipulados por el departamento correspondiente." ²⁰

²⁰Werther, William B., Herth Davis, "Administración de Personal y Recursos Humanos". Mc Graw Hill, 1995, 4ª. Edición, p. 318.

1.7.4. Diferentes Sistemas de Incentivos.

1.7.4.1. Incentivos sobre unidades de producción.

Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al excedente de producción que consiga, por ejemplo cierto pago adicional para los casos en que recolecte más de 10 toneladas diarias y un bono especial si llega a 15.

El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo (compañeros de trabajo) sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. De hecho, por ejemplo un obrero que trabaje a ritmo más rápido que sus compañeros puede encontrar que genera desconfianza y hostilidad, a menos que en todo el grupo exista un ambiente de competencia.

Un problema de gran relevancia es, finalmente, la medición de la productividad. Son muchas las labores en la economía moderna en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción; una recepcionista, un guía de turistas, un conferencista, son casos elocuentes, incluso en el caso de los obreros de una línea de montaje industrial, es mínimo el control individual que cada uno ejerce sobre la velocidad y la producción de todo el sistema, ya que cada individuo contribuye solo con una parte del proceso productivo, por lo que sería difícil medir la productividad individual.

1.7.4.2. Bonos sobre producción.

Los bonos sobre producción son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato y que generalmente determina la ley, el trabajador recibe una suma adicional después de alcanzar determinado estándar.

1.7.4.3. Comisiones.

En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un sueldo base más un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda, y adicionalmente recibir un porcentaje extra sobre el exceso de la meta fijada.

1.7.4.4. Curva de madurez.

En los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando.

Aún más se corre el peligro de incurrir en ascensos que, de acuerdo con el famoso principio de Peter, sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia. A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal, algunas compañías, han desarrollado *curvas de madurez*, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos.

Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados, en tanto no sienten la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización para aumentar sus ingresos.

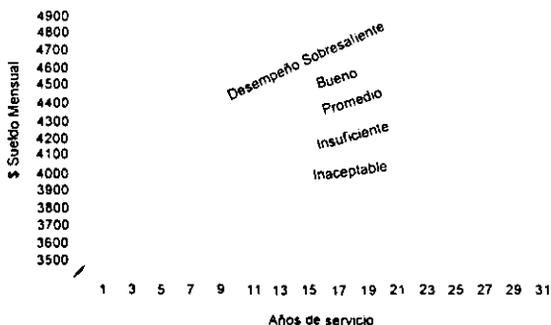


Figura 7 Curva de madurez para profesionales con diferentes niveles de desempeño

fuelle: Werther B y Heith Davis, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Mc Graw Hill, 4ª. Edición, 1995, p. 321.

1.7.4.5. Aumentos por méritos.

Evaluación del desempeño. Probablemente, el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Los incrementos por mérito constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Por lo común, estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores.

Uno de los mayores problemas de los aumentos por mérito estriba en su administración. Cuando las distribuciones de los aumentos se distorsionan debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una disminución de la motivación para lograr un desempeño notable.

Algunos administradores pueden tender a conceder aumentos iguales a todo su personal, al margen del mérito relativo de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo. Práctica cuestionable ya que se debe conceder aumentos solamente a los trabajadores que muestran buen desempeño, de acuerdo a un sistema de evaluación conjunta y a los limitantes de un tabulador.

1.7.4.6. Compensaciones por conocimientos especializados.

Constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecenta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.

Al lograr mejor compensación es probable también que se disminuya la tasa de ausentismo, así como la tasa de rotación del personal.

1.7.5. Clasificación de las recompensas.

1.7.5.1. Recompensas monetarias.

El dinero refuerza positivamente el comportamiento, siempre y cuando este atado al cumplimiento de una meta.

La disminución de la importancia del dinero, es en parte el resultado de las populares teorías de motivación como: la jerarquía de necesidades de Maslow y a la teoría de los dos factores de Herzberg, que conscientemente (por encuesta) colocaron a los sueldos y salarios a la mitad de la lista de los factores de higiene.

La idea principal es que una vez que el dinero cubre las necesidades básicas siga progresando y alcance a cubrir otras necesidades cubiertas por factores psicológicamente diferentes al monetario (ej. Participación, consideración, promociones, reconocimiento, etc.). Sin embargo aún cuando al dinero se le dio demasiado énfasis dentro de las teorías clásicas de dirección y técnicas de motivación, ahora el péndulo se columpia en dirección opuesta.

"La clave en la evaluación del uso del sistema de recompensas monetario, no es si este satisface necesidades internas sino cómo el sistema es administrado al individuo."²¹

"Para que el dinero sea efectivo en el sistema de recompensas organizacional, éste debe ser tan objetivo, claro y alcanzable o posible"²², y debe ser administrado contingentemente sobre el comportamiento desempeñado de los empleados. Esto se logra a través de tabuladores que se adquieren en Camaras de Comercio (American Chambers of Commerce).

1.7.5.2. Recompensas no monetarias.

Por lo general las recompensas monetarias equivalen a un pago en moneda, por lo que hay que tener cuidado que no se convierta en una obligación laboral. Sin embargo, pueden concederse recompensas no monetarias. Por ejemplo muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para el mejoramiento del desempeño, es posible mantener alta la moral del personal y reducir las tasas de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Por ejemplo: campañas para dotar de pólizas de gastos médicos mayores al personal ejecutivo de la compañía incluyendo en ellas a los miembros de la familia, a través de una empresa de servicios; o los programas para cubrir a los empleados mismos o para los empleados con hijos en edades escolares gastos de estudio a nivel superior lo cual puede resultar un poderoso incentivo.

²¹ Sylvie St. Onge. "Variables Influencing Pay-for-Performance Perception in a Merit Pay Environment", Academy of Management Best Papers Proceedings, 1993, pp. 121-125

²² Bob Filipczak, "Why No One Likes Your Incentive Program", Training, 1993, pp. 19-25

Los programas para rediseñar puestos, la rotación de puestos, adición de tareas y el enriquecimiento del puesto, pueden también considerarse como incentivos que lleven al trabajador o empleado a un mejor desempeño. Entre otras recompensas no monetarias se cuenta con incremento en el nivel de responsabilidad, la autonomía, empowerment y varias mejoras más en la calidad de vida del empleado.

El reconocimiento, la atención y el renombre, tienden a ser recompensas muy poderosas para la mayoría de las personas, de igual forma como las recompensas monetarias, éstas deben ser administradas sobre bases contingentes para tener un efecto positivo sobre el desempeño de los empleados.

Retroalimentación.

"Los trabajadores generalmente tienen un deseo intenso de conocer como están realizando su trabajo, por lo tanto la retroalimentación incrementará el desempeño individual."²³

Por ejemplo un estudio encontró que "la retroalimentación autogenerada con el establecimiento de metas tuvo un efecto más poderoso sobre los empleados técnicos o ingenieros, que la retroalimentación generada externamente con el establecimiento de metas."²⁴

1.7.6. Ventajas potenciales de los Sistemas de Incentivos.

"Se incrementa la expectativa de que las compensaciones sean consecuencia del desempeño. Suponiendo que el desempeño tenga valencia para un empleado, una mayor expectativa deberá aumentar la motivación."²⁵

²³ D. M. Prue and J. A. Fairbank, "Performance Feedback in Organizational Behavior Management: A Review", *Journal of Organizational Behavior Management*, 1981, pp. 1-16.

²⁴ John M. Ivancevich and J. Timothy McMahon, "The Effect of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome variables: a field experiment", *Academy of Management Journal*, June 1982, pp. 291-308.

²⁵ Keith, Davis, "Comportamiento Humano en el trabajo", Mc Graw Hill sexta edición 1ª en español, 1983, pp. 523

Los incentivos parecen ser favorables desde el punto de vista de la teoría de la equidad. Quienes trabajan más reciben mayor remuneración, muchas personas consideran equitativo este tipo de equilibrio entre los insumos y productos.

El sistema de pagos de incentivos será favorable desde el punto de vista de la modificación conductual.

Los empleados se interesan por el éxito económico de su empresa, cuando ven que sus propias recompensas se ven afectadas por él.

Los incentivos son comparativamente objetivos, se pueden calcular a partir de la cantidad de piezas, dinero u otros criterios objetivos similares. En comparación con las calificaciones de rendimiento subjetivo de un supervisor, el método objetivo tiende a contar con una mayor aceptación por parte de los empleados, ya que adicionalmente la verificación del cumplimiento de la meta la hacen conjuntamente jefe/subordinado.

Para tener éxito, un incentivo salarial tiene que ser suficientemente simple como para que los empleados tengan expectativas firmes de que las compensaciones seguirán al desempeño.

Un incentivo que funciona correctamente aporta tanto recompensas psicológicas como económicas. Se obtiene satisfacción por un trabajo bien hecho, la autoimagen puede mejorar, debido a los sentimientos de competencia, también surge el sentimiento de que se contribuye a cumplir con metas organizacionales por medio de una mayor producción en relación con los insumos.

Algunos incentivos pueden fomentar una gran cohesión de grupo y el trabajo en equipo, por la necesidad de que los empleados trabajen juntos para obtener las recompensas de incentivos. (Incentivos grupales u organizacionales).

1.7.7. El trabajo del Supervisor.

Los supervisores tienen la responsabilidad de que los planes de incentivos, se apliquen correctamente, tarea que no resulta sencilla. Algunos supervisores dicen que cuando los planes de incentivos funcionan bien, se reduce su propia carga de trabajo, porque los empleados se supervisan solos.

Los supervisores deben familiarizarse con el plan de incentivo, con el fin de poder interpretarlo para los empleados y resolver todas las disputas que surjan. Evidentemente, un buen plan de incentivos tienen que ser lo bastante sencillo como para que en las operaciones cotidianas lo entiendan tanto los supervisores como los empleados. Algunos planes de incentivos fracasan porque son un misterio para la mayoría de los participantes.

CAPÍTULO 2

2. MARCO REFERENCIAL.

2.1. EL RETO TECNOLÓGICO.

El uso de la tecnología ya no sólo es una opción sino más bien es una estrategia de negocios, quienes se encuentran alejados de la tecnología no les queda muchos años de vida en el mercado ya que ahora el mundo de los negocios es tan competido y exigente que se requieren respuestas rápidas y consistentes y ésto solo será posible si se cuenta con la tecnología adecuada a cada organización.

Se presenta un escenario totalmente nuevo en donde el consumidor posee el control y el poder de elección que nunca antes había tenido, las empresas enfrentan una mayor competitividad, la tecnología tiene como prioridad convertir los datos en información útil donde los mercados están fragmentados, de manera que cada vez haya mayor especialización de la información.

2.1.1. Enfrente a su competencia. Tecnología: no se puede vivir sin ella.

“Hoy en día intentar competir en el ámbito empresarial nacional e internacional sin el apoyo de la tecnología es casi decir que lo que se desea lograr es el cierre del negocio. Utilizar equipos de cómputo, así como automatizar los procesos contables, administrativos y de producción es considerado como una ventaja competitiva, pero esta percepción terminará pronto. A medida que los empresarios toman la responsabilidad de adoptar la tecnología en sus negocios, contar con esta clase de recursos ha dejado de ser una novedad para convertirse en una obligación para poder seguir compitiendo en el mercado. Así que, aunque contar con recursos e infraestructura tecnológica sea en un principio un arma competitiva, carecer de tales elementos puede otorgar la ventaja en el mercado a la competencia.”²⁶

²⁶Barrueta Arce; Hugo, “Personal Computing México. Cómputo y Negocios para la pequeña y mediana empresa”, No.146, julio 2000, p. 55

2.1.2. El Papel de la Tecnología.

“Una vez que se tienen bien definidos los conceptos más importantes en materia de recursos humanos, y con base en ellos se ha estructurado una estrategia a seguir, se puede echar mano de la tecnología como una herramienta que permita eficientar la administración del capital humano dentro de las empresas. Diversos fabricantes de software han desarrollado productos enfocados a esta área. Existen quienes proveen soluciones completas para la automatización de los procesos en este ámbito.

Dado que estas soluciones son elaboradas y adaptadas de acuerdo a las necesidades de cada empresa en particular, lo más conveniente es acercarse a los proveedores de las mismas y comentar con ellos cuál es la más adecuada para su empresa”.²⁷

2.2. ANÁLISIS AMBIENTAL.

“Uno de los sellos característicos de la aproximación de la planeación moderna es su orientación externa. Tenemos que dirigirnos a una apreciación cuidadosa de las tendencias ambientales que llevan a una comprensión del atractivo de la industria en la cual se ubica el negocio. Debemos estar alertas a todos los desarrollos de nuestra industria, especialmente al comportamiento de los competidores. Solo un conocimiento profundo de las características estructurales de la industria, junto con una firme conciencia del comportamiento de los competidores, puede generar el pensamiento estratégico de alta calidad, necesario para el sano desarrollo a largo plazo de la empresa”²⁸

El monitoreo ambiental a nivel del negocio basado en el análisis de los factores externos, brinda la libertad de identificar factores externos que los directivos consideran particularmente relevantes para la industria dentro de la cual compite la empresa.

²⁷ Gassamans Reyes, Alejandro, "Personal Computing México. Cómputo y Negocios para la pequeña y mediana empresa", No. 146, julio 2000, p. 48.

²⁸ Hax y N. Majluf, "The Strategy Concept and Process", Prentice Hall, 1996, p. 66

2.2.1. Características de su industria.

La empresa DESIIN se ubica dentro de la Industria de Tecnología de Información (TI).

Tasa de crecimiento de la industria.

La firma International Data Corporation (Select-IDC), realizó un análisis acerca del comportamiento de la industria, al concluir el 2000 el mercado de la tecnología presentó un crecimiento del 9.5%. Los analistas de la firma consideraron que esto se atribuyó a los avances y penetración del mercado en los tópicos que este sector integra.

El primero de ellos es el área de cómputo personal en donde la reactivación de planes de financiamiento y los esquemas de comercialización a través de proveedores de Internet fueron los motivos principales por los que la gente tuvo la oportunidad de adquirir equipos de cómputo.

En el ámbito de servidores se observó un crecimiento debido a que comenzó a vislumbrarse el potencial de las soluciones de comercio electrónico a través de los sistemas de integración en el sector telecomunicaciones.

Por parte de servicios de comunicación destaca la acelerada tasa de usuarios así como la cada vez más marcada adopción de esquemas de correo electrónico.

De igual forma se atribuye a dicho crecimiento a la presentación de nuevas versiones de Software así como a la demanda de soluciones de administración de recursos empresariales y redes.

Actualmente la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnología de Información, A.C. (AMITI), reúne a más de 200 empresas relacionadas con la industria de la Tecnología de Información en México.

AMITI es una asociación sin fines de lucro que representa a México ante la Asociación Latinoamericana de empresas de Tecnología de Información (ALETI), así como ante la World Information Technology and Service Alliance (WITSA).

AMITI representa los intereses de la industria e impulsa sus oportunidades de negocios.

Porcentaje de participación en el mercado.

El organizar los procesos internos para el mejor funcionamiento de una compañía sigue siendo el objetivo principal de la empresa pequeña y mediana en México. Muestra de ello es que durante el 2000 el área de soluciones con mayor crecimiento fue el de Planeación de Recursos Empresarial (ERP).

En un estudio realizado por Select-IDC firma dedicada a la investigación de mercados de tecnología de información, se encontró que de una facturación de \$428 millones de dólares en el área de integración de sistemas, la solución que más implantaciones realizó fue la ERP (72%), en segundo lugar y tercer lugar se encuentran aplicaciones para solucionar problemas específicos (17%) y las de desarrollo de soluciones para e-commerce (11%).

Competencia.

Computación en Acción, S.A. C.V. (COMPAC), es la competencia de la empresa en estudio, los productos con los que cuenta esta empresa son los siguientes: MegaPaq programa que ofrece una solución global, proporciona herramientas para administrar toda la actividad comercial de su empresa. Otra solución es ContPaq producto con el que el contador puede manejar el negocio y NomiPaq herramienta para el control de nómina.

Los productos de DESIIN son fáciles de usar, su instalación la puede hacer el mismo usuario o solicitar asesoría. Cada sistema viene empaquetado individualmente y se pueden adquirir en la misma empresa, a través de distribuidores o en tiendas donde venden equipo de cómputo dentro de los centros comerciales.

Tipo de Cliente.

Diversos fabricantes de Software han desarrollado productos enfocados para la planeación de recursos empresariales. Existen quienes proveen soluciones completas para la automatización de los procesos, como es el caso de SAP y SIEBEL compañías enfocadas a atender a los grandes corporativos; asimismo hay quienes desarrollan soluciones para la mediana empresa como Solomon Software, PeopleSoft y Progress Software.

Además se pueden encontrar productos enfocados a las empresas más pequeñas como aquellos de administración, nómina y contabilidad, desarrollados por DESIIN y COMPAC.

Proveedores.

IBM y Microsoft Office.

2.2.2. Monitoreo del Entorno.

Político.

- ❖ Presidente electo cada seis años.
- ❖ Reglas de inversión extranjera que han sido considerablemente liberalizadas.
- ❖ Fuertes esfuerzos del gobierno por reducir la inflación.
- ❖ Barreras comerciales substancialmente reducidas.
- ❖ Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, efectivo desde 1994.
- ❖ Extensa frontera con los Estados Unidos, lo cual provee de un gran mercado de exportación.
- ❖ Presidente electo en Estados Unidos cada 4 años.

El sector gubernamental deberá tomar consciencia de la importancia que tiene el ámbito empresarial en el desarrollo económico y social del país.

Desde el mes de diciembre de 2000 se han suscitado cambios importantes para México, el más destacado es la transición del poder, situación que generó cierta incertidumbre en las personas que se encontraban laborando en el sector gubernamental.

En las democracias modernas la ocupación gubernamental está basada en el servicio civil de carrera, que se vuelve cada vez más exigente por las complejidades de los avances tecnológicos.

Por otro lado en el sector productivo, las empresas de todo tamaño y principalmente la pequeña y mediana empresa PyMe, constituyen el motor de la economía y el empleo así como la innovación y el dinamismo de las iniciativas de nuevos negocios.

Económico.

Hoy en día nos enfrentamos a un nuevo fenómeno dentro de la economía global, el cual surge de la necesidad de lograr satisfacer de la mejor manera posible los requerimientos para hacer frente a la velocidad, que es cada vez mayor, con la que se demandan las transacciones comerciales en el mundo. En el cumplimiento a estos requerimientos, por parte de las empresas a nivel mundial, es que se denota el fenómeno del comercio electrónico, cuyo uso en las transacciones comerciales y financieras tanto nacionales como internacionales es cada vez mayor y lleva consigo una cobertura de mercados cada vez más grande y expedita. En este sentido los empresarios mexicanos, comienzan a tomar cartas en el asunto, para obtener soluciones para automatizar su negocio.

Social y cultural.

La relevancia de la tecnología en nuestra vida diaria nos ha obligado a tener que afrontar los retos del futuro para no quedar rezagados. Son necesarias máquinas mucho más veloces, conexiones a Internet y programas de cómputo, cuya finalidad es facilitar el trabajo que al hacerlo más rápido, por ende se refleja en una superior productividad; y también poner la tecnología al alcance de todos los niveles sociales.

La pequeña y mediana empresa PyMe juegan un papel fundamental para propiciar desarrollo económico y sustentar equilibrio social.

Hace falta una cultura informática y de aprovechamiento de la tecnología a nivel nacional, para obtener un crecimiento integral en cada ser humano.

Tecnología.

La consolidación de Internet en México ha permitido que el software de aplicaciones se transforme en servicios a bajo costo, e incluso gratis, a través de los proveedores especializados.

Muchas empresas se han entusiasmado con los servicios en red, que les permiten usar aplicaciones legacy (término empleado para señalar la tecnología que fue heredada antes de la era Web) como las planeaciones de recursos empresariales (ERP). Aunque los negocios del software se están reinventando con oportunidades interesantes para las empresas, estos no constituyen el motor de la revolución en la economía digital, ya que no generan servicios a precios populares.

2.3. VENTAJA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EMPRESARIAL.

El sistema administrativo empresarial está diseñado para facilitar procesos de comercialización de su empresa, ya que le permite controlar clientes, facturación, inventarios, cuentas por cobrar y vendedores, ofreciéndole en todo momento reportes y estadísticas muy completas.

Dentro de las principales funciones de los Sistemas Administrativos se encuentran las siguientes: facturación, pedidos, remisiones y cotizaciones; compras y órdenes de compra; inventarios, multialmacenes y números de serie; cuentas por cobrar y por pagar; clientes, proveedores y vendedores; control de caja; mantenimiento de archivos; consolidación de empresas; estadísticas (gráfica y reporte).

Todos los movimientos de compra y venta de productos o servicios realizados por el Sistema Administrativo Empresarial se contabilizan a través de pólizas. Además, es posible procesar los pagos a proveedores, para que el sistema emita los cheques correspondientes.

Por otra parte, también se comparten los datos de inventarios, multialmacenes y movimientos al inventario con el fin de controlar la producción en lo que respecta a la salida de materias primas y la entrada de productos terminados que resulten de los

procesos de fabricación. Los Sistemas le permiten controlar la contabilidad de los procesos administrativos que requiere su empresa.

Todo movimiento (póliza) efectuado en cualquier sistema administrativo podrá ser consultado, modificado o eliminado, con el fin de llevar una contabilidad confiable.

El sistema es capaz de imprimir un sinnúmero de reportes, entre los que se encuentran: el de comisiones de vendedores, el de comprobación fiscal, resúmenes de ventas del día, estadísticas de ventas por tienda, cajero, producto, vendedor, etcétera, reportes de información cruzada, resúmenes de ingresos, catálogos de inventarios, lista de precios, etiquetas con código de barras, inventario físico, kárdex de inventarios, corte de caja, ventas por hora, entre otros.

2.4."DESIIN" EMPRESA QUE DESARROLLA SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE CÓMPUTO.

2.4.1. Generalidades.

La empresa DESIIN, S.A. C.V., Desarrollo de Sistemas Integrales, se fundó a finales de 1981 con la misión de diseñar sistemas administrativos de cómputo que facilitaran a la micro y pequeña empresa a tomar decisiones, cuidando en todo momento la facilidad de uso, así como la seguridad y confiabilidad de la información almacenada. Trabajar con esta filosofía los sitúa como empresa líder en el mercado nacional de sistemas administrativos de cómputo, lo cual trae consigo un compromiso permanente y les crea la responsabilidad de buscar nuevas alternativas de solución dentro de este campo.

DESIIN es una empresa 100% mexicana, cuya matriz se encuentra en la ciudad de México contando con tres sucursales: Monterrey, Guadalajara y Tijuana.

Actualmente, más de 243 mil empresas utilizan los sistemas administrativos DESIIN, razón por la cual más de seis mil distribuidores en toda la República Mexicana están preparados para vender los Sistemas Administrativos que ellos desarrollan a la medida de las necesidades que requieren sus clientes, así como asesorar y capacitar a los usuarios de dichos sistemas.

Desde 1988 la empresa exporta sus sistemas a Centroamérica y, actualmente, se realizan tratados en Sudamérica para iniciar la comercialización de sus productos en países de esa región.

Los sistemas COI, NOI y SAE han sido reconocidos por la revista Personal Computing como los mejores productos administrativos por tres años consecutivos (1993, 1994 y 1995), sin dejar de lado que la empresa obtuvo el segundo lugar en Soporte Técnico, siendo superados únicamente por Microsoft.

2.4.2. Misión de DESIIN.

Ofrecer a sus clientes un servicio oportuno, eficiente y certero con sus productos (seguros, confiables y fáciles de usar, bien presentados, bien documentados), para cumplir ampliamente sus necesidades, a través de su gente, que es un grupo humano selecto, orgulloso de pertenecer a DESIIN.

2.4.3. Estrategias de Desarrollo.

DESIIN toma el compromiso con sus clientes: el esforzarse por atender a sus requerimientos, logrando así mejores sistemas que en realidad mantengan la preferencia y lealtad de todos y cada uno de sus clientes hacia los sistemas y nuevos lanzamientos.

CAPÍTULO 3.

3. METODOLOGÍA.

3.1. DEFINICIÓN DEL TEMA.

*Propuesta de un Sistema de Incentivos: “La Motivación como factor clave”,
Para una empresa que desarrolla Sistemas Administrativos de Cómputo*

3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Dentro de la empresa DESIIN, S.A. de C.V., llevé a cabo el presente estudio en el área de Sistemas y Desarrollo, en donde se han presentado ciertos eventos que me llevaron a buscar soluciones a los problemas de la organización, tales como: desmotivación, actitudes y desempeños inadecuados, así como separación de empleados con mayor experiencia, causando retraso en el trabajo y además incremento en los costos de los sistemas debido que al contratar quién cubra las vacantes se tienen que capacitar.

La problemática se origina desde el momento en que el Director General de la empresa decide radicar en Mérida, Yucatán lugar desde dónde lleva a cabo el control de la Dirección General y aunado a todo esto únicamente a los empleados de Sistemas y Desarrollo se les liquida y se les recontrata a través de una empresa de nueva creación que únicamente ofrece servicios de personal; aunque los empleados creen trabajar para DESIIN y tienen expectativas de utilidades y al no recibir las se desmotivan.

Para solucionar la inconformidad de los empleados por no recibir utilidades de la empresa, debido a que son contratados por una empresa que no lucra, se les comenzó a otorgar un bono de una quincena, que hasta este momento no ha dado solución al problema, ya que los empleados esperan recibir compensación por utilidades generadas.

A pesar de que Sistemas y Desarrollo es la generadora de los Sistemas Administrativos, que se comercializan por la Dirección Comercial, no se le da la importancia y el lugar que deben tener. Y los que realmente hacen el trabajo intelectual paradójicamente no participan de esas utilidades.

Cuando en los empleados surge alguna idea creativa, no se les reconoce el mérito, ya que con el tiempo su aportación sale a nombre de la Dirección de Sistemas y Desarrollo sin darle el crédito a quién se lo merece, aunado a toda esta situación, el Sistema de Incentivos que emplean en la empresa consiste en hacer una evaluación anual entre los empleados, para que ellos mismos decidan quién es la persona a la cual se premiará como empleado del año, otorgándosele un obsequio, lo que provoca el efecto contrario al que pretende la empresa.

3.3. OBJETIVO DEL ESTUDIO.

Proponer un Sistema de Incentivos que logre la satisfacción de los empleados que pertenecen a la empresa que desarrolla Sistemas Administrativos de Cómputo.

3.4. PREGUNTAS CLAVES.

Durante mis primeras entrevistas en DESIIN realicé una serie de preguntas que me permitieron crear un entorno confortable para aplicar el cuestionario de Incidencia Crítica, ya que la gente estaba muy hermética y no querían participar.

Conforme platiqué con ellos sobre mi estudio logre ganarme su confianza y se mostraron muy interesados en el mismo.

Las preguntas iniciadoras son las siguientes:

- ❖ ¿Funciona algún sistema de incentivos en la empresa?
- ❖ Si existe algún sistema ¿es este un verdadero incentivo o existe el riesgo de convertirlo en obligación sindical?
- ❖ ¿Los incentivos que se otorgan tienen valencia para los empleados?

- ❖ ¿Quién otorga los incentivos y con base en qué?
- ❖ ¿De qué tipo son los incentivos?
- ❖ ¿Los incentivos son otorgados inmediatamente después que se cumple con la meta?
- ❖ ¿Alguna vez los han obligado a realizar una actividad vergonzosa para poderle otorgar un incentivo?
- ❖ ¿Conoce la Empresa todos los beneficios que se obtienen con un adecuado funcionamiento del sistema de incentivos?

3.5. JUSTIFICACIÓN.

El establecimiento de un Sistema de Incentivos de acuerdo a las necesidades prioritarias de la empresa, daría como resultado una mejora tanto en las ventas como financiera de la empresa, ya que se tomaría en consideración el logro de las metas personales de los empleados sujetos a las metas de la empresa.

Los incentivos, tales como premios, reconocimientos, refuerzos positivos, etc.; son muy importantes para el comportamiento de los empleados. Históricamente los sistemas de compensaciones han sido clave para el mejor desempeño de los trabajadores y el éxito de la organización, llegando a ser la llave para el mejoramiento del desempeño y el incremento en la productividad empresarial.

3.6. HIPÓTESIS.

H₁.- A través de la implantación de un Sistema de Incentivos que contenga tanto factores motivadores como de higiene, dará como resultado la satisfacción de los empleados.

3.7. DEFINICIÓN DE VARIABLES.

❖ **El Sistema de incentivos obtenido con base en la Teoría de los dos Factores de Herzberg:**

Factores Motivadores: el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, la promoción, porque ellos están relacionados con el contenido del trabajo.

Factores de Higiene: las políticas de la empresa y la administración, la supervisión técnica, los sueldos y salarios, las relaciones interpersonales, la vida personal, la seguridad y las condiciones de trabajo, porque ellos están relacionados con el medio ambiente o contexto de trabajo. ²⁸

❖ **Satisfacción de los empleados en su trabajo.**

3.8. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Investigación Descriptiva.

Es una Investigación descriptiva, ya que comprende la descripción de situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno.

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una descripción correcta.

²⁸ Wofford, Jerry C. "Organizational Behavior, Fundation for Organizational Effectiveness", ed. Kent Publishing Company A Division of Wadsworth, Inc. Boston, p. 61, 1982.

He dividido el estudio en las siguientes etapas:

- ❖ Descripción del problema.
- ❖ Definición y formulación de hipótesis.
- ❖ Supuestos en que se basa la hipótesis.
- ❖ Marco teórico.
- ❖ Selección de técnicas de recolección de datos: población y muestra.
- ❖ Categorías de datos a fin de facilitar relaciones.
- ❖ Instrumento de medición.
- ❖ Descripción, análisis e interpretación de datos.
- ❖ Conclusiones y/o Recomendaciones.

Se aplicará un cuestionario y se elaborará una propuesta del sistema de incentivos producto de la interpretación de las respuestas.

3.8.1. Determinación de la muestra e instrumento de medición.

- ❖ Población bajo estudio y tamaño de la muestra: Se centra en una sola empresa, y la población bajo estudio es el Área de Sistemas y Desarrollo por lo que se hará un censo de 20 personas.
- ❖ Instrumento de medición: Para recoger los datos emplearé el cuestionario de Herzberg, instrumento validado y reconocido científicamente. Son preguntas meditativas, debido a que no todos somos motivados de la misma forma.
- ❖ Descripción, análisis e interpretación de resultados: se utilizará un programa de hoja electrónica de cálculo y Gráficas "Excel".
- ❖ Conclusiones y/o Recomendaciones para el Sistema de Incentivos propuesto.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO: DESIIN “DESARROLLO DE SISTEMAS INTEGRALES”.

4.1. ¿CÓMO SE INICIÓ DESIIN?

En la Ciudad de México por el año de 1981, José Icaza y Harold Woodhouse un par de estudiantes universitarios inquietos y con todas las ganas del mundo de crear y construir, pero sin un centavo en la bolsa, pero de cualquier manera tuvieron un sueño, conformar un negocio que se dedicara a asesorar, así como a programar para diferentes empresas soluciones administrativas. Pero, como la mayoría de los jóvenes, sus ahorros no eran tan motivantes como sus ideas, por lo que se dieron a la tarea de conseguir dinero aun a costa de sus propios bienes, con el objetivo de conseguir la primera herramienta de trabajo, una computadora Altos, bajo el sistema operativo CPM Multiusuarios y de esta manera comenzaron a producir.

Poco a poco comenzaron a darse a conocer en el medio, mientras ellos iban madurando en conocimientos, filosofías empresariales, administración financiera y todo lo necesario para empezar a operar con el nombre APEMEX, S.A. de C.V.

Para 1984, los productos COI y SAE conformarían la línea básica de sistemas administrativos, logrando un éxito tal, que se inició con el programa de distribuidores que vendieran y además apoyaran con soporte al usuario final. En 1987 la red de distribuidores fue impulsada logrando operar a través de mayoristas en productos de computación.

En el mes de junio 1997 se inicia la comercialización de formas compatibles con la línea DESIIN. Los sistemas para los cuales se han elaborado estas formas son: SAE, COI, NOI, BANCO y CAJA. De esta forma DESIIN ofrece un servicio más, buscando la satisfacción de las necesidades administrativas de sus clientes.

SAE: Sistemas Administrativos Empresariales

NOI: Nómina Integral

COI: Contabilidad Integral

4.2. OBJETIVO DE DESIIN.

Desarrollo y comercialización de sistemas administrativos de cómputo y servicios para la micro y pequeña empresa.

4.3. ORGANIGRAMA GENERAL DE DESIIN.

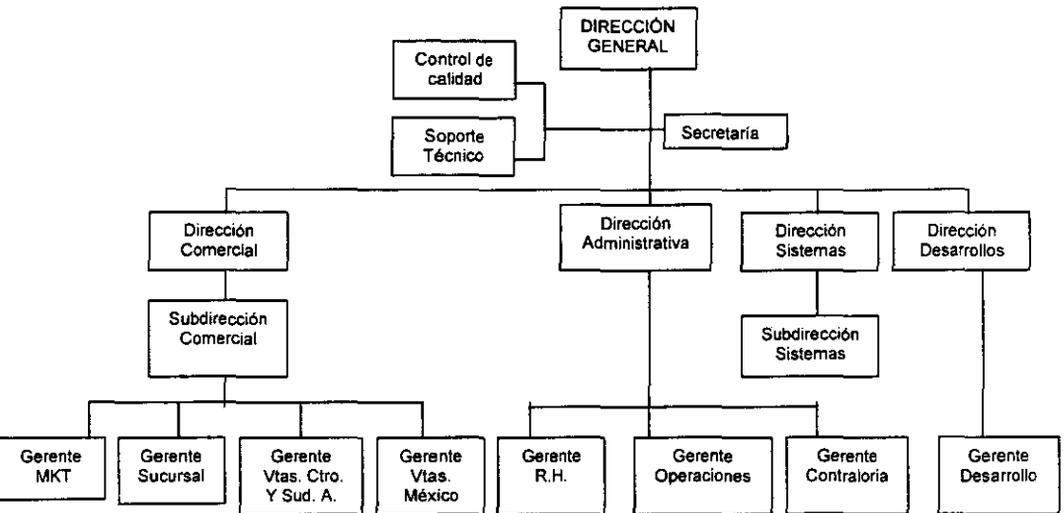


Fig. 8

Dirección Administrativa.

El objetivo de esta dirección es el de proveer los recursos económicos, materiales y humanos que requiere la organización, en otras palabras se encarga de proporcionar el apoyo suficiente, oportuno y correcto a las áreas funcionales de la empresa (Desarrollo Sistemas y Comercialización) para el logro de sus objetivos que a su vez contribuyen a la realización de la misión de DESIIN.

Como en cualquier organización, en DESIIN el recurso más importante es el humano, por lo que la Administración de personal es la actividad que más preocupa en esta Dirección.

La Dirección Administrativa es el área responsable de registrar las operaciones de la empresa, obtener la información necesaria para la correcta toma de decisiones en la Dirección General, tener el control absoluto y ser consejero financieramente hablando.

La Dirección Administrativa (fig. 9) se compone de las siguientes áreas:

La Gerencia de Contraloría: tiene como responsabilidad principal la obtención y aplicación de los recursos financieros, incluye las actividades de registro de las operaciones y la elaboración de información financiera.

Están bajo su cargo las siguientes Coordinaciones:

- ❖ Contabilidad se encarga de registrar los movimientos contables, cumplir las obligaciones fiscales, y apoyar al área de recursos humanos en cuanto a la correcta aplicación de la nómina.
- ❖ Tesorería controla el flujo de efectivo de la empresa, es decir, el dinero que va ingresar y cómo se va a utilizar. También se asegura que se cumplan las políticas de pago y crédito.

La Gerencia de Operaciones: es responsable de proveer y mantener los recursos materiales de toda la organización, y se relaciona principalmente con el área comercial.

Esta Gerencia tiene a su cargo las siguientes Coordinaciones:

- ❖ Producción es la coordinación responsable del armado del producto final, se asegura que las condiciones del mismo sean las más adecuadas para el usuario final. Procura un aprovechamiento óptimo de los materiales utilizados.
- ❖ Compras se encarga de asegurar la existencia de los elementos materiales indispensables para el desarrollo de las actividades normales de la empresa, (adquisición de equipo, papelería, servicios, etc.) a través de la búsqueda de los mejores proveedores.
- ❖ Informática es responsable del mantenimiento de las instalaciones en las que se labora, atiende todas las necesidades derivadas del uso de equipo, redes, conexiones, teléfonos, etc.

- ❖ Claves proporciona a los usuarios finales de los sistemas, las claves de alta para que puedan registrar el nombre de su empresa en los programas, de esta manera garantiza el uso exclusivo de los mismos por los legítimos propietarios de las licencias de uso.
- ❖ Tráfico se encarga de las entregas de los sistemas a los distribuidores, así como todas las actividades propias de mensajería.

La Gerencia de Recursos Humanos: se encarga de aplicar las políticas de selección, contratación, compensación y permanencia de los empleados de DESIIN. Su objetivo principal es el de asegurar las condiciones que permitan el mejor desempeño del personal. Tiene además la responsabilidad del cumplimiento de obligaciones fiscales derivadas del pago de sueldos.

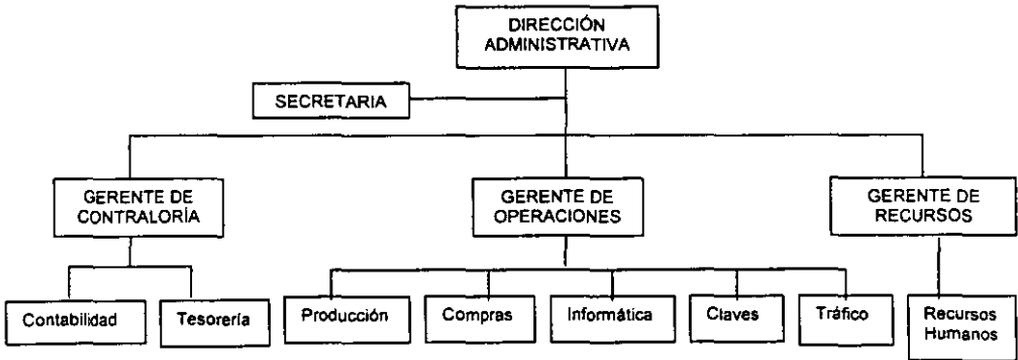


Fig 9

Sistemas y Desarrollo.

DESIIN Sistemas y Desarrollos le ofrece a sus clientes no sólo el diseño y desarrollo de sistemas, sino una gama completa de servicios:

- ❖ Desarrollos de sistemas de alta calidad.
- ❖ Elaboración de manuales del usuario.
- ❖ Integración de ayuda en línea.

- ❖ Capacitación al personal de tu empresa del nuevo sistema.
- ❖ Soporte Técnico electrónico, telefónico o personal.
- ❖ Pólizas de servicio.
- ❖ Adición de nuevos módulos o cambios a los sistemas desarrollados, si así lo requiere el cliente.
- ❖ Garantía por escrito del buen funcionamiento de los sistemas desarrollados.

En DESIIN Desarrollos se realiza la automatización de los procesos en los sistemas de información que necesite su empresa, la tecnología que se utiliza permite desarrollar sistemas de una manera rápida, confiable y eficiente.

Fases de diseño y desarrollo que se lleva a cabo:

- ❖ Análisis.
- ❖ Diseño.
- ❖ Programación.
- ❖ Implementación.
- ❖ Mantenimiento.

Llevando a cabo un análisis preliminar del sistema que se desee realizar para su empresa.

Tecnología.

Los sistemas a la medida pueden ser desarrollados para plataforma MS-DOS, Windows 3.1, Windows 3.11, Windows 95 o Windows NT, esto depende de las necesidades de su empresa, así como del equipo con el que cuente. Se pueden desarrollar sistemas monousuario, ambiente red y aplicaciones Cliente-Servidor. Las herramientas de desarrollo que se utilizan son:

DESIIN Desarrollos brinda soluciones de cómputo a todos los niveles. Para ello se enfoca a la tarea de realizar sistemas de cómputo a la medida ya sea interactuando con

las bases de datos de los Sistemas Administrativos DESIIN o totalmente ajenos a éstos.

De esta forma, se podrá automatizar cualquier proceso de su empresa, contando con el respaldo de 15 años de desarrollo profesional.

Además, DESIIN Desarrollos puede realizar cualquier tipo de modificación a los Sistemas Administrativos SAE, COI, NOI, BANCO, CAJA y PROD, en sus versiones DOS o Windows.

DESIIN Desarrollos trabaja con tecnología de punta y con un gran equipo de analistas y programadores.

4.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE SE DESARROLLAN.

Sistema de Contabilidad Integral.

El sistema de Contabilidad Integral COI está diseñado para capturar, procesar y mantener actualizada, de manera segura y confiable, la información contable de su empresa.

Sistema Administrativo Empresarial.

SAE es un sistema altamente flexible que le permite organizar eficientemente el proceso global de comercialización y controlar todas las operaciones inherentes a su negocio.

Sistema de Nómina Integral.

NOI es un sistema dinámico que, además de realizar automáticamente las operaciones comunes para el manejo de la nómina, define aquellos parámetros necesarios para satisfacer los requerimientos propios de cada empresa.

Sistema de Control Bancario “Banco”.

Este sistema le permite el control automatizado de las cuentas bancarias, ya sean de cheques, inversiones, de crédito, maestras, tarjetas de crédito, etcétera.

Sistema de Punto De Venta.

CAJA es un novedoso sistema de punto de venta cuya finalidad es controlar las operaciones comerciales de productos y servicios que normalmente realiza una caja registradora.

Sistema de Control De Producción

PROD es un sistema que le ayuda a planear, controlar y optimizar los procesos de fabricación de su empresa, con la finalidad de optimizar consumos de materiales y así tener una mejor planeación de su producción.

Los Sistemas Administrativos; son sin duda la mejor herramienta para administrar eficiente y fácilmente su negocio, más de 380,000 empresas usuarias respaldan su calidad.

4.4.1.Servicios

Además de los sistemas que se ofrecen, DESIIN siempre se ha distinguido por la amplia gama de servicios que proporciona a los mismos, de esta manera se obtiene la satisfacción total de sus clientes, gracias al servicio integral que ofrece entorno a sus sistemas.

DESIIN brinda los siguientes servicios:

Apoyo a clientes: En esta sección el cliente encuentra todos los Centros de Soporte Técnico autorizados en la República Mexicana, asesoría especializada, cursos sobre los sistemas DESIIN y algo muy importante: las modificaciones especiales hechas a la medida en los sistemas DESIIN.

Soporte Técnico: Aquí el cliente con una base de datos de conocimientos en la cual puede tener soporte técnico en línea.

Ventas: El cliente conocerá cómo adquirir un sistema de la línea DESIIN, así como consultar lista de precios.

Claves: Aquí podrá solicitar las claves para los sistemas DESIIN.

Formas: Puede adquirir las formas continuas o láser necesarias para su empresa, tales como: facturas, cheques, pólizas, entre otras; el tiempo de entrega de las mismas es de ocho días hábiles.

Fax: Este es un servicio de soporte técnico sobre el funcionamiento de los sistemas DESIIN. Al marcar el número y, vía fax, reciben información inmediata de los temas en los que el cliente tenga alguna duda.

4.4.2. Novedades.

Los sistemas computacionales se adaptan automáticamente al cambio de fecha, razón por la que DESIIN trabaja constantemente para desarrollar nuevas versiones de todos sus sistemas administrativos. Así, entre las principales innovaciones está la creación de periodos del Año 2000; de esta forma la captura de sus pólizas, facturas, cuentas por cobrar y por pagar y toda su información administrativa será más fácil y efectiva.

Con DESIIN el cambio de milenio es tan simple como actualizarse, ya que cuentan con el respaldo de 16 años de desarrollo profesional en sistemas administrativos de computación.

Para este y cualquier milenio el cliente podrá contar con las nuevas versiones, mismas que se irán lanzando al mercado paulatinamente y sólo se debe actualizar la versión ya sea con los distribuidores o directamente en las oficinas de DESIIN. Oportunamente se

notifica el lanzamiento de nuevas versiones para que el cliente entre al Siglo XXI sin ningún problema.

4.5. VENTA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

Si algún usuario desea adquirir un sistema de la línea DESIIN puede seleccionar cualquiera de las siguientes opciones:

Distribuidores integrales: El Distribuidor Integral está certificado por DESIIN, además, le ofrece una rápida y eficiente integración de los sistemas. Entre los servicios que el distribuidor brinda están: demostraciones, venta, instalación, asesoría personalizada, capacitación, pólizas de servicio, entre otros.

Distribuidores: Actualmente, más de seis mil distribuidores capacitados en todo el país pueden proporcionar los sistemas DESIIN.

Distribuidores en Centro y Sudamérica: Los distribuidores en Centro y Sudamérica, han sido capacitados directamente por DESIIN México.

Mayoristas: Un distribuidor de equipo de cómputo puede adquirir los sistemas a través de su canal mayorista:

- INGRAM-DICOM
- CHS •MPS Mayorista
- INTCOMEX
- CENTRAL DE SOFTWARE
- VERSIÓN (NUEVO LEÓN)
- GRUPO BYTE

4.6. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS ACTUAL.

El Sistema de Incentivos que emplean en la empresa consiste en hacer una evaluación anual entre los empleados para que ellos mismos decidan quién es la persona a la cual se premiará como empleado del año, otorgándoseles un obsequio.

Por lo que se concluye:

- ❖ Ineficiente sistema de comunicación y retroalimentación, por lo extemporáneo.
- ❖ El sistema es muy subjetivo, ya que no toma en cuenta el logro de metas y la valencia de los empleados.
- ❖ Desconocimiento de la función que tienen los incentivos para la organización.

Y tal situación da como resultado:

- ❖ Separación de empleados de mayor experiencia de la empresa.
- ❖ Desmotivación.

4.7. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.

Al aplicar el cuestionario de Incidencia Crítica (1^{er} anexo) de Herzberg a la empresa DESIIN, obtuve 65 respuestas y al realizar el análisis llegué a los siguientes resultados:

Nota: Las Tabulaciones y Gráficas se encuentran en el apartado de anexos.

Motivadores.

Como podemos observar los motivadores en orden de importancia y referidos al total de respuestas son:

- ✓ Reconocimiento 24.62%
- ✓ Logro 13.85%
- ✓ Trabajo en sí mismo 7.69%
- ✓ Responsabilidad 7.69%
- ✓ Promoción 3.08%

Por lo que se puede concluir que el personal del Area de Sistemas y Desarrollo de la empresa DESIIN (y probablemente de similares), necesitan para ser motivados en términos generales el Reconocimiento de su trabajo como primera prioridad (24.62%) y posteriormente la organización deberá establecer metas en conjunto con sus empleados para que éstos puedan obtener Logros (13.85%), y en menor grado encontré que el diseñar los puestos de manera que el Trabajo en sí mismo sea motivante para el empleado (7.69%), el incremento en el nivel de Responsabilidad (7.69%). La organización deberá buscar enriquecer el trabajo de los empleados y aplicar conceptos tales como Autonomía, Empowerment y mejoras más en la calidad de vida del empleado, que permitan establecer responsabilidad en los empleados y por último aunque no menos importante el estableciendo un Sistema Interno de Promociones (3.08%).

Factores de Higiene.

En lo que respecta a los factores de higiene (obligaciones de hacer de la empresa) que si no se dan desmotivan a los empleados, para ellos es fundamental el obtener una adecuada la Supervisión técnica (20%), posteriormente es primordial el que existan Políticas claras en la empresa y una buena Administración (13.85%), de lo contrario según el cuestionario provoca insatisfacción, y con menor frecuencia los empleados necesitan tener buenas Relaciones Interpersonales (4.62%). Los Sueldos ocupan el cuarto lugar en importancia (3.08%) y por último las Condiciones de trabajo (1.54%).

Gráfica 1 y 2

Al analizar las respuestas dentro de diversas categorías se muestra lo siguiente:

GÉNERO.

La intención de este análisis es la comparación del género masculino y el femenino.

Motivadores.

El Reconocimiento y el Logro tienen gran importancia para ambos sexos, siendo el Reconocimiento el que tiene mayor prioridad entre éstos.

Respecto a los tres motivadores restantes (Responsabilidad, Trabajo en sí mismo y Promoción), mientras que para las mujeres la Responsabilidad ocupa el tercer lugar en importancia, para los hombres es el Trabajo en sí mismo, la Promoción ocupa el quinto lugar en importancia como motivador para ambos sexos.

Factores de Higiene.

La Supervisión técnica, las Políticas de la empresa y una Administración clara son indispensables para los trabajadores de ambos sexos de DESIIN, pero la empresa no

los proporciona adecuadamente por lo que se desmotiva el personal, contribuyendo a la insatisfacción. **Gráfica 3 y 4**

ESTADO CIVIL.

Para obtener las diferencias entre el personal soltero y el casado, realicé el siguiente análisis:

Motivadores.

Tanto para solteros como para casados el Reconocimiento es muy importante por lo que los directivos de la organización deberán tomar en cuenta las diferencias en pensamiento entre solteros y casados.

En segundo lugar el obtener Logros es más importante para los solteros mientras que en los casados el Logro, el Trabajo en sí mismo y la Responsabilidad ocupan el mismo nivel de importancia, de la misma manera la Promoción ocupa el último lugar de importancia en ambos casos.

Factores de Higiene.

Una buena Supervisión técnica así como Políticas de la empresa claras y una buena Administración son indispensables en el que hacer de la empresa, ya que de no darse se produce una desmotivación general.

Para el personal soltero dentro de los factores de higiene, su interés es mayor hacia una adecuada Supervisión técnica (19.57%), también esperan Políticas de la empresa bien definidas y una buena Administración (15.22%) y finalmente los Sueldos (4.35%) y las Relaciones Interpersonales (4.35%) ocupan el mismo nivel de importancia.

En tanto los casados se interesan por una buena Supervisión técnica (21.05%), pero además se inclinan por Políticas de la empresa y Administración (10.53%) y por último el tener Condiciones laborales adecuadas y Relaciones Interpersonales. **Gráfica 5 y 6**

EDAD.

En esta categoría analicé la información por rangos de edad: 18-25 y 26-40.

Motivadores.

El Reconocimiento y el Logro fueron de gran importancia tanto para los jóvenes 18-25 como para gente de mayor edad 26-40, presentándose en el primer caso una igualdad en los dos motivadores (21.43%), y para el segundo caso del (25.49%) y (11.76%) respectivamente.

Sin embargo en personas más maduras de 26-40, encontré que el Reconocimiento ocupa un lugar primordial como motivante de su trabajo del (25.49%), contra tan solo el (11.76%) del Logro, es decir a mayor edad se incrementa la necesidad de ser Reconocidos.

Factores de Higiene.

El que la empresa otorgue una buena Supervisión técnica, junto con Sueldos adecuados a un mercado tienen el mismo peso para empleados de 18-25 años con un (14.29%); y las Políticas de la empresa y Administración, así como las Condiciones de trabajo son secundarias (7.14%).

Con respecto a la gente del rango 26-40, una buena Supervisión técnica es primordial con un (21.57%) en tanto Políticas claras de la empresa y una adecuada Administración ocupa el segundo lugar de importancia para esta edad (15.69%).

Gráfica 7 y 8

ESCOLARIDAD

Motivadores.

Los motivadores primordiales para empleados con licenciatura y posgrado son el Reconocimiento y el Logro ocupando los dos primeros lugares en sus respuestas. Y para los empleados con nivel técnico el Reconocimiento, el Logro y la Responsabilidad se encuentran al mismo nivel de importancia (33.33%), por lo que a este tipo de empleado se le puede motivar con cualquiera de éstos tres.

Factores de Higiene.

La Supervisión técnica y Políticas de la empresa y Administración son los que más se mencionaron como necesarios entre los empleados de licenciatura y posgrado, siendo más importante la Supervisión técnica al nivel de licenciatura (21.05%). En el caso de empleados con estudios de posgrado los dos factores se encuentran en el mismo lugar de importancia (20%).

No se identificó en el personal técnico factor alguno, es decir que los técnicos no exigen de la empresa que ésta les proporcione como una obligación los Factores Higiénicos.

Gráfica 9, 10 y 11

CAPÍTULO 5

SOLUCIÓN: PROPUESTA DEL SISTEMA DE INCENTIVOS

5.1. DIAGNÓSTICO OBTENIDO EN LA EMPRESA.

Con base en el análisis del cuestionario de incidencia crítica que se aplicó en la empresa DESIIN se detectaron ciertas necesidades en los empleados de Sistemas y Desarrollo, mismas que fueron identificadas en el capítulo anterior en el punto 4.8: Resultados del cuestionario.

Hoy en día la empresa se encuentra en un momento de desorganización, ya que la Dirección General fue trasladada a Mérida, Yucatán descuidando totalmente las actividades administrativas y de organización en la Ciudad de México.

Se ha creado una estructura la cual no se da a conocer entre los empleados de la empresa, originando falsas expectativas entre ellos, ya que en realidad trabajan para una empresa de Servicios ajena a DESIIN (mismos accionistas) lo que les impide disfrutar de las utilidades que genera el diseño de los Sistemas.

No existe un organigrama actualizado que muestre los cambios que se están presentando en la empresa. La empresa tiene la obligación de otorgar Factores de Higiene, para evitar la desmotivación

Hace falta una estructura organizacional bien definida, Políticas de la Empresa que indiquen la posición del empleado, así como sus expectativas dentro de la misma empresa, ya que al no darse los empleados están desorientados e insatisfechos.

Los empleados manifestaron la **necesidad de tener un Supervisor Técnico** (obligación de la empresa) ya que para resolver sus problemas tienen que buscar la solución entre compañeros de trabajo, lo cual no siempre es factible dado al celo profesional que existe entre ellos.

En la actualidad las ideas de los programas desarrollados por empleados son prácticamente plagiados por la Dirección de Sistemas y Desarrollo, por lo que **no hay un Reconocimiento** tácito a las aportaciones que éstos realizan, lo cual desanima el desarrollo de la creatividad de los empleados para aportar nuevas ideas a la organización, ya que no son ni reconocidos, **ni invitados a participar en la toma de decisiones**, para que puedan tener **logros**.

5.2. PROPUESTA.

Con base en diagnóstico obtenido en el punto anterior, la propuesta para la empresa DESIIN es la siguiente:

Un Sistema de incentivos compuesto tanto por factores motivadores: reconocimiento y logro, como por factores de higiene: supervisión técnica, políticas de la empresa y administración.

MOTIVADORES	FACTORES DE HIGIENE
✓ RECONOCIMIENTO	✓ SUPERVISIÓN TÉCNICA
✓ LOGRO	✓ POLÍTICAS CLARAS DE LA EMPRESA Y ADMINISTRACIÓN

5.3. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS.

5.3.1. Motivadores.

Reconocimiento.

El personal del Área de Sistemas y Desarrollo de la empresa DESIIN, deben ser reconocidos en su trabajo, para lo cual se sugiere el establecer un Tablero de Comunicación.- Su objetivo es proporcionar información específica sobre los empleados que se han hecho acreedores a un **Reconocimiento** por su desempeño, su creatividad o aportación hacia la organización.

Llevando a cabo programas de reconocimiento de méritos en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos decorativos, certificados e incluso dar vacaciones especiales. El personal se sentirá motivado y logrará Satisfacción en su trabajo.

Logro (Establecimiento de Metas).

Mi propuesta consiste en que tanto el establecimiento de las metas como su evaluación se realice conjuntamente entre jefe y subordinado para evitar malas interpretaciones.

Los directivos de la empresa deben establecer controles que les permita ver el avance de las metas o la obtención de las mismas.

Se debe dar una retroalimentación a las personas para que puedan modificar su comportamiento y tengan la oportunidad de tener logros.

Las metas tienen que ser claras y saber a dónde llegar. El solo hecho de establecer metas motiva a la gente a llegar a ella, al máximo nivel de desempeño.

La Dirección debe establecer metas en conjunto con sus empleados, de manera participativa hasta llegar a la parte operativa. El compromiso de establecer las metas, es lo que hacen que funcionen los empleados de manera más eficiente. El personal operativo se compromete con la organización, al logro de metas. Entre más alto establezca el nivel de metas, más alta será su productividad, siempre y cuando se cumpla con los lineamientos que nos marca la teoría de metas.

Con la planeación de las actividades individuales y del negocio se puede lograr el éxito del negocio.

Ahora bien, crear proyectos individuales potencializa el desarrollo de cada persona, se logran resultados en poco tiempo, además de que favorecen las relaciones positivas dentro de la empresa.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Estas metas deben incluir los siguientes 3 rubros:

- 1.- Desarrollo del área en la empresa.
- 2.- Convivencia con compañeros de trabajo.
- 3.- Personales.

Dentro de las primeras se pueden plantear como ahorrar recursos para la empresa, como diseñar las áreas de trabajo, actualización en equipo o tecnología, información del mercado de último minuto, etc.

En el segundo rubro llevar a cabo sesiones de café donde los empleados convivan y platicuen sus proyectos y propuestas. También festejar el cumpleaños de los empleados.

Para el crecimiento de los empleados es necesario una retroalimentación positiva, la cual eleva la autoestima y la convivencia en armonía del equipo de trabajo. Esto beneficia a la empresa cuando los tiempos se vuelven difíciles y requiere de gente capaz y entregada con lo que hace.

Es muy importante la capacitación del personal, ya sea dentro o fuera de la empresa, para el desarrollo del mismo.

Después de exponer los proyectos individuales y de la empresa, es necesario planear reuniones mensuales que deben realizarse para revisar que se estén cumpliendo las expectativas.

Además en cada reunión deben mostrarse diagramas, gráficas, presentaciones, listas de evaluación de las metas en cada mes, así como logros y obstáculos que están enfrentando y la manera de solucionarlos efectivamente.

5.3.2. Factores de Higiene.

Supervisión Técnica.

Es fundamental que la empresa proporcione una adecuada Supervisión técnica, el Supervisor deberá escogerse por elección del mismo personal, deberá ser una persona que cuente con el conocimiento teórico, las habilidades desarrolladas en la práctica, experiencia profesional y la inteligencia para el desarrollo de nuevos sistemas.

Esta persona deberá contar con la suficiente empatía que le permita tener buenas relaciones con los subordinados, además tendrá que desarrollarse en las áreas de liderazgo para que tenga el dominio de los conceptos de metas, motivación, comunicación, responsabilidad, delegación de autoridad, trabajo en equipo, etc.

Los supervisores deben de tomar en consideración las diferencias por Género, Edad, Estado Civil, así como la Escolaridad en el desarrollo de motivadores, y la Dirección General tiene la obligación de proporcionar Políticas perfectamente definidas y una buena Administración, Supervisión técnica y una inducción oportuna a la empresa (mediante los cursos de inducción).

Políticas de la Empresa y Administración.

La Dirección General tiene la obligación de proporcionar Políticas perfectamente definidas y una buena Administración.

Además se tiene que dar a los empleados una inducción oportuna a la empresa:

Curso de Inducción.- Es necesario que se otorgue un período de inducción a todos los empleados conforme se van integrando a la empresa en donde se les explique:

- ✓ Breve historia de la empresa.
- ✓ Misión, Valores.
- ✓ Estructura actualizada de la empresa.
- ✓ Servicios que se ofrecen.
- ✓ Ventajas de la empresa.

Una vez que conocen los empleados para quién trabajan, deben saber los beneficios con que cuentan y las obligaciones que tienen:

- ✓ Prestaciones.
- ✓ Servicios al personal.
- ✓ Condiciones Laborales.
- ✓ Capacitación.- Coadyuve al desarrollo de los empleados para procurar el mejoramiento de sus conocimientos, habilidades, eficiencia y productividad en sus actividades. Enfocado a desarrollar competencias claves.
- ✓ Comunicación.- Fomentar el sentimiento de integración entre los empleados.
- ✓ Servicios de cómputo.- Asignación de equipo, instalación de Software y hardware, etc.
- ✓ Seguridad. Minimizar los riesgos de trabajo.
- ✓ Reglamento Interior de Trabajo.
- ✓ Manual de operaciones.

Los cambios en el entorno laboral pueden servir como incentivo para mejorar el desempeño, por ejemplo: programas para cubrir gastos de estudios a nivel superior para los empleados mismos o para los empleados con hijos en edades escolares.

CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES

A través del estudio que realicé en la empresa DESIIN, pude observar en los directivos cierta ignorancia para manejar al recurso humano, aún cuando los directivos tienen conocimiento intuitivo al respecto, existe una notoria falta de conocimientos en la materia para mantener a su personal satisfecho en su trabajo, ya que el personal es un elemento clave para lograr el éxito en la empresa; y si los directivos no le dan la importancia que tiene el buen manejo del personal en su organización estarán desperdiciando dinero y nunca aprovecharán las capacidades de los empleados con los que cuentan.

Los directivos de la empresa DESIIN, debe tener presente que *el factor crítico de éxito en un negocio es el ser humano*. Y además tener bien claro el concepto de motivación, que es un estado interno que energiza, activa y conduce el comportamiento hacia las metas, llegando a ser clave para el desempeño del empleado. Conforme el empleado logre la meta, su necesidad es satisfecha y su equilibrio es restaurado, por lo que habrá que establecer nuevas metas.

Podrá tener la empresa la mejor tecnología, planes estratégicos, etc.; pero si la gente no es reconocida y recompensada por su desempeño, esas variables tendrán poco efecto en el comportamiento de los empleados; por lo que el utilizar el enfoque presentado por Herzberg, me sirvió, para que con base en él propusiera un Sistema de Incentivos a la empresa, para lograr la satisfacción de los empleados en su trabajo y mejorar su desempeño.

Por lo que me gustaría recomendar a los directivos de la empresa:

- ❖ El mejoramiento del contenido del trabajo, para obtener más reconocimiento, trabajos interesantes y desafiantes, mayores oportunidades para el logro y

promoción y responsabilidades adicionales, ya que el enriquecimiento en el trabajo incrementará el desempeño.

- ❖ El mejoramiento de los factores de higiene: supervisión técnica y políticas de la empresa y administración prevendrían la insatisfacción de los empleados, pero no los motivarían, por ser una obligación de la empresa proporcionarlos.

Los incentivos monetarios no funcionan a menos que estén atados con una meta (Herzberg).

El otorgamiento de un incentivo no debe conducir a la pérdida de otros incentivos ya ganados.

Además presento un cuadro de conclusiones (anexos), el cual fue diseñado conforme a las respuestas que los empleados de la empresa fueron determinando de acuerdo a sus necesidades, y en dónde se indica el grado de importancia que tiene para ellos tanto de los motivadores como de los factores de higiene.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ "An uneasy look at performance appraisal, Harvard Business Review, Vol. 35, no. 3 mayo 1957, p. 90.
- ❖ Bernard M. Bass, Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, 3d ed., Free Press, New York, 1990, p.11
- ❖ Bob Filipczak, "why No One Likes Your Incentive Program", Training, 1993, pp. 19-25
- ❖ Briones G., "Métodos y Técnicas de investigación para las Ciencias Sociales", Ed. Trillas, México, 1992.
- ❖ D. M. Prue and J. A. Fairbank, "Performance Feedback in Organizational Behavior Management: A Review", Journal of Organizational Behavior Management, 1981, pp. 1-16.
- ❖ Dave Ulrich, Mary Ann Von Glinow, and Todd Jick, "High impact Learning", Organizational Dinamics, 1993, p.53.
- ❖ Dessler Gary, "Administración de Personal" Editorial Prentice Hall.
- ❖ E. A. Locke, "The Nature and Cause of Job satisfaction", in M.D. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, 1976, p. 1300.
- ❖ Gary P. Latham and Vandra L. Huber, "Schedules of Reinforcement: Lessons from the past and Issues for the future", Journal of Organizational Behavior Management, vol. 12, no. 1, 1992, pp. 125-149.

- ❖ Hernández y Rodríguez, Sergio y Nicolás Ballesteros Inda, "Fundamentos de Administración", FCA, UNAM, Interamericana, 1986, pp 421
- ❖ Hernández, Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, "Metodología de la Investigación", México, segunda edición, 1998, Ed. Mc Graw Hill, 501 p.
- ❖ Joanne Martín, "Cultures in Organizations", Oxford University Press, New York, 1992, p. 3
- ❖ John M. Ivancevich and J Timothy McMahon, "The Effect of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome variables: a field experiment", Academy of Management Journal, June 1982, pp. 291-308.
- ❖ Keith, Davis, "El Comportamiento Humano en el trabajo", editorial Mc Graw Hill, Primera edición en español 1983.
- ❖ Luthans, Fred, "Organizational Behavior", Seventh edition, Mc Graw Hill, International Editions, Management and Organization series.1995, pp. 41-43, 125-128, 206-209, 341, 369-376, 496-500.
- ❖ Mary Jo Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture", Academy of Management Review, 1993, pp. 657-693.
- ❖ México Centro Industrial De Productividad, "Salario e Incentivos", México, 44p.
- ❖ Michael E. McGill, John W. Slocum, Jr., and David Lei, "Management Practices in Learning Organizacions" Organizational Dynamics, 1992, p.9.

- ❖ Pérez Arata, Miguel Ángel, "Teoría de Incentivos y sus aplicaciones: regulación de empresas y subasta", Fondo de Cultura Económica, México, 1993, 487p.
- ❖ Personal Computing México, "Cómputo y Negocios para la pequeña y mediana empresa", No. 14, julio 2000, 79 p.
- ❖ Senge, Peter M., "The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", Doubleday, New York, 1991, and Peter M. Senge, "The Leader's New York: Building Learning Organización", Sloan Management Review, Fall 1990, pp. 7-23
- ❖ Pigors, Paul y Charles A. Meyer, "Administración de Personal", CECSA 4ª. Edición en español de la 9ª. en inglés, 1985, pp. 96, 243-253.
- ❖ Robbins, Stephen, "Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica", editorial Prentice Hall, Séptima edición 1996 respecto a la tercera edición en español pp. 212-283.
- ❖ Senge, Peter, "La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje", Granica/Vergara, Buenos Aires, 1990, p. 15.
- ❖ Strauss/Sayles. "Personal, problemas humanos de la Administración", Editorial Prentice Hall, 1981, pp. 17-20, 466, 470, 472, 474, 478, 479 y 481.
- ❖ Sylvie St. Onge, "Variables Influencing Pay-for-Performance Perception in a Merit Pay Environment", Academy of Management Best Papers Proceedings, 1993, pp. 121-125.
- ❖ Vroom, Victor H. y Edward L. Deci, "Motivación y Alta Dirección", Trillas, 1992, pp. 76-80.

- ❖ Warren, G. Bennis, "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", Journal of Organizational Change Management, vol. 2, no. 1, 1989, p.7

- ❖ Werther, William B y Heith Davis, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Cuarta edición, Mc Graw Hill, 1995, pp. 313-329.

- ❖ Wofford, Jerry C. "Organizational Behavior, Fundation for Organizational Effectiveness", ed. Kent Publishing Company A Division of Wadsworth, Inc. Boston, pp.49-82, 1982.

GLOSARIO

Satisfacción en el trabajo.- Es un estado emocional positivo o agradable resultado de una evaluación del trabajo de uno o experiencia en el trabajo.

Motivación.- Es un estado interno que energiza, activa o mueve y que conduce o canaliza el comportamiento hacia las metas.

Motivadores.- Están relacionados con el contenido del trabajo.

Factores de Higiene.- Están relacionados con el medio ambiente o contexto del trabajo. Son obligaciones de hacer de la empresa, si no se dan desmotivan, pero si se otorgan no motivan.

Expectativa.- Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Más precisamente, expectativa es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener alguna meta específica de desempeño.

Valencia.- Valor positivo o negativo que las personas asignan a los resultados, la valencia refleja nuestras preferencias personales.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Mi Edad se encuentra entre: (18-25) (26-40) (41-55) Mayores de 55

Mi Sexo es: Masculino___ Femenino___

Mi Estado Civil: Soltero___ Casado___ Viudo___

Mi Escolaridad es: Primaria___ Secundaria___ Preparatoria o Vocacional___
Técnica___ Licenciatura___ Posgrado___

Por favor conteste las siguientes preguntas, le pedimos sea lo más sincero posible ya que sus respuestas serán de gran valor para nosotros y de esta forma poder contribuir al campo de la Administración.

1.-¿Piense en alguna situación de su vida en el trabajo, en el que se haya sentido excepcionalmente bien? ¿Por qué cree que le fue así? ¿A qué se debió?

2.-¿Piense en alguna situación de su vida en el trabajo, en el que se haya sentido muy mal? ¿Por qué cree que le fue así? ¿A qué se debió?

DD3

FACTORES QUE AFECTAN LA ACTITUD HACIA EL TRABAJO

TABULACIÓN DE RESPUESTAS GENERALES

65 respuestas= 100%		
Factores	37	56.92
Conocimiento	16	24.62
...	9	13.85
Trabajo en sí mismo	5	7.69
Responsabilidad	5	7.69
Relación	2	3.08

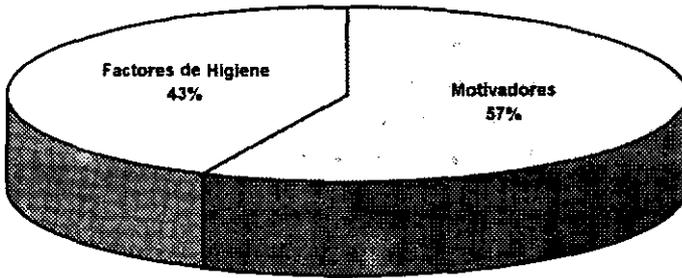
65 respuestas= 100%		
Factores de Higiene	28	43.08
Revisión Técnica	13	20.00
de la empresa y Admón.	9	13.85
Relaciones Interpersonales	3	4.62
Salarios	2	3.08
Condiciones de Trabajo	1	1.54

Total Respuestas	65	100.00
------------------	-----------	---------------

NOTA: "Todas las Gráficas se elaboraron con base al total de respuestas y no al total de personas, ya que por tratarse de preguntas abiertas una misma persona nos proporciona varias respuestas".

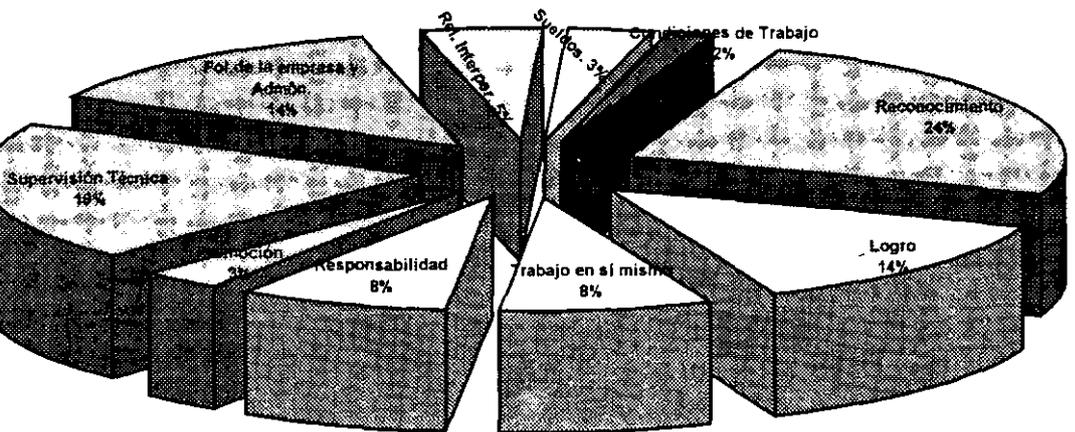
Gráfica 1

Factores que afectan la actitud hacia el trabajo



Gráfica 2

Elementos de los Factores Motivadores y de Higiene que afectan la Actitud hacia el Trabajo



Base de la Gráfica. 65 respuestas=100%

TABULACIÓN DE RESPUESTAS POR GÉNERO (SEXO)

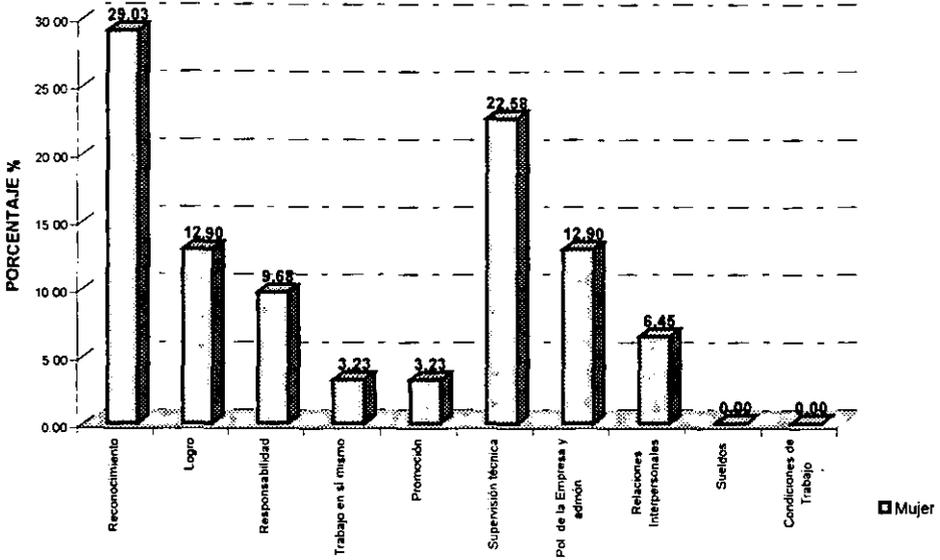
Motivadores	31 respuestas=100%		34 respuestas=100%	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Reconocimiento	9	7	29.03	20.59
Logro	4	5	12.90	14.71
Responsabilidad	3	2	9.68	5.88
Trabajo en sí mismo	1	4	3.23	11.76
Promoción	1	1	3.23	2.94
	18	19	58.06	55.88

Factores de Higiene	31 respuestas=100%		34 respuestas=100%	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Supervisión técnica	7	6	22.58	17.65
Pol. de la Empresa y admón.	4	5	12.90	14.71
Relaciones Interpersonales	2	1	6.45	2.94
Sueldos	0	2	0.00	5.88
Condiciones de Trabajo	0	1	0.00	2.94
	13	15	41.94	44.12
			41.94	44.12

Total Respuestas	31	34	100.00	100.00
------------------	-----------	-----------	---------------	---------------

Gráfica 3

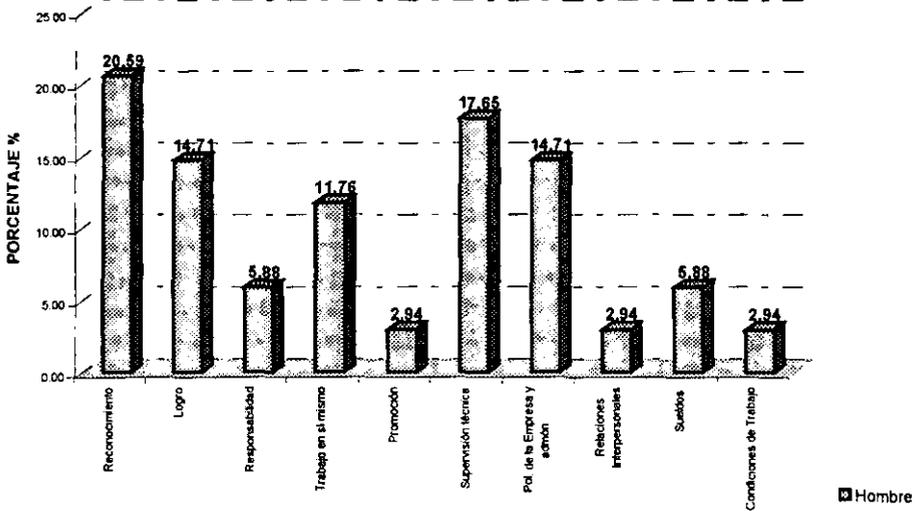
Gráfica de Motivadores y Factores de Higiene por Género (sexo Femenino)



Base de la Gráfica: 31 respuestas =100%

Gráfica 4

Gráfica de Motivadores y Factores de Higiene por Género (sexo Masculino)



Base de la Gráfica: 34 respuestas =100%

TABULACIÓN DE RESPUESTAS POR ESTADO CIVIL

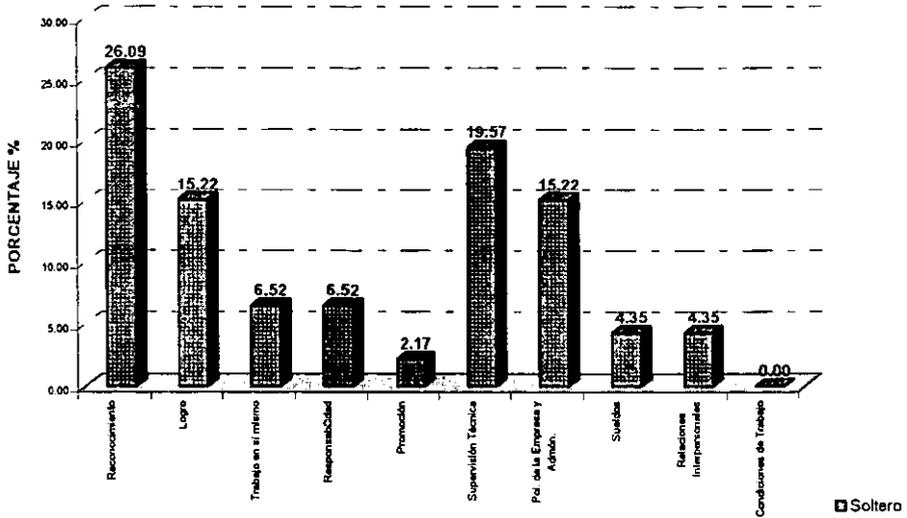
Motivadores	46 respuestas=100%		19 respuestas=100%	
	Soltero	Casado	Soltero	Casado
Reconocimiento	12	4	26.09	21.05
Logro	7	2	15.22	10.53
Trabajo en sí mismo	3	2	6.52	10.53
Responsabilidad	3	2	6.52	10.53
Promoción	1	1	2.17	5.26
	26	11	56.52	57.89

Factores de Higiene	46 respuestas=100%		19 respuestas=100%	
	Soltero	Casado	Soltero	Casado
Supervisión Técnica	9	4	19.57	21.05
Pol. de la Empresa y Admón.	7	2	15.22	10.53
Sueldos	2	0	4.35	0.00
Relaciones Interpersonales	2	1	4.35	5.26
Condiciones de Trabajo	0	1	0.00	5.26
	20	8	43.48	42.11

Total respuestas	46	19	100.00	100.00
------------------	-----------	-----------	---------------	---------------

Gráfica 5

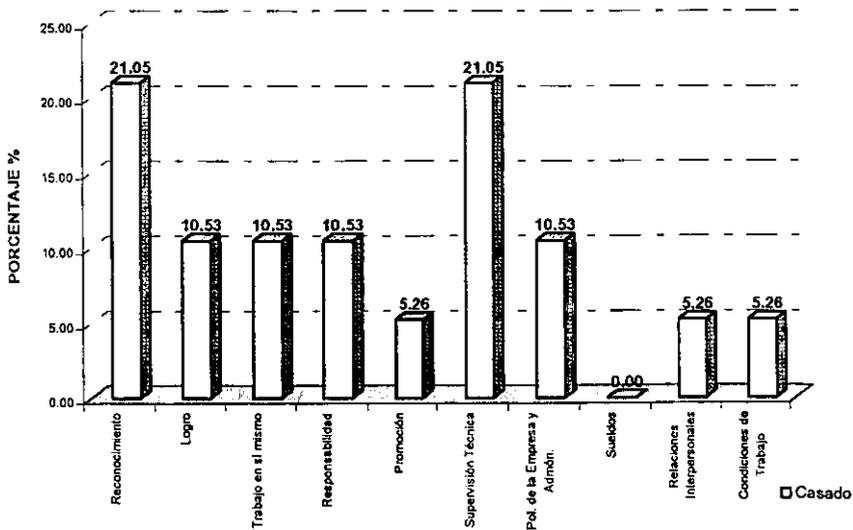
Gráfica de Motivadores y Factores de Higiene por Estado Civil (Soltero)



Base de la Gráfica: 46 respuestas = 100%

Gráfica 6

Gráfica de Motivadores y Factores de Higiene por Estado Civil (Casado)



Base de la Gráfica: 19 respuestas = 100%

TABULACIÓN DE RESPUESTAS POR RANGO DE EDAD

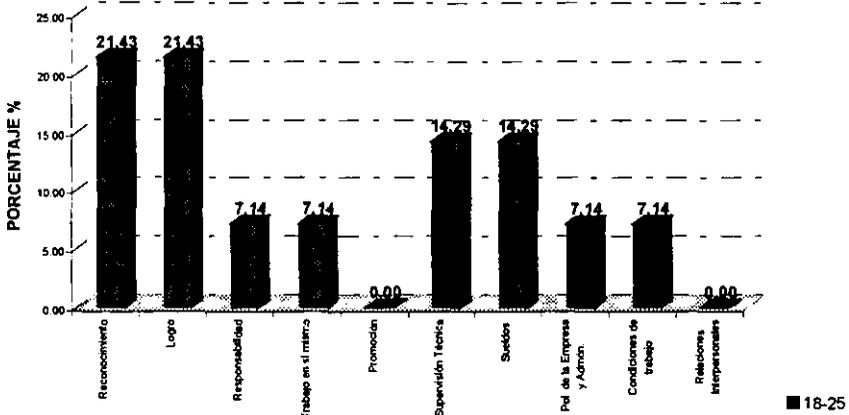
Activadores	14=100%		51=100%	
	18-25	26-40	18-25	26-40
Conocimiento	3	13	21.43	25.49
Grupo	3	6	21.43	11.76
Responsabilidad	1	4	7.14	7.84
Trabajo en sí mismo	1	4	7.14	7.84
Emoción	0	2	0.00	3.92
	8	29	57.14	56.86

Factores de Higiene	14=100%		51=100%	
	18-25	26-40	18-25	26-40
Supervisión Técnica	2	11	14.29	21.57
Salarios	2	0	14.29	0.00
Pol. de la Empresa y Admón.	1	8	7.14	15.69
Condiciones de trabajo	1	0	7.14	0.00
Relaciones Interpersonales	0	3	0.00	5.88
	6	22	42.86	43.14

Total de respuestas	14	51	100.00	100.00
---------------------	----	----	--------	--------

Gráfica 7

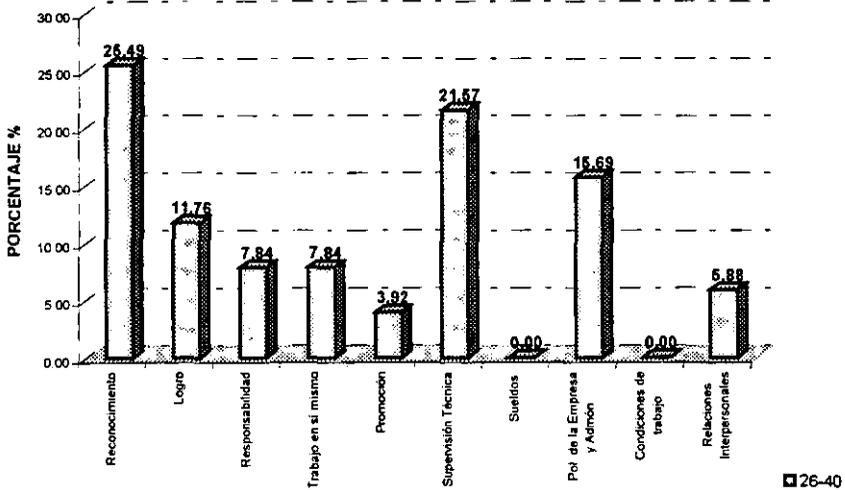
Gráfica de Motivadores y Factores de Higiene por Edad (18-25)



Base de la Gráfica: 14 respuestas = 100%

Gráfica 8

Gráfica de Motivadores y Factores de Higiene por Edad (26-40)



Base de la Gráfica: 51 respuestas = 100%

TABULACIÓN DE RESPUESTAS POR ESCOLARIDAD

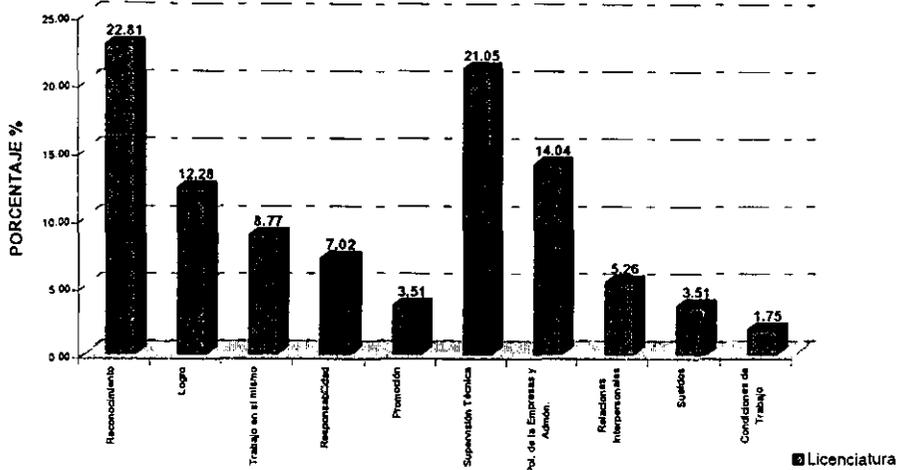
Activadores	57=100%			5=100%			3=100%		
	Licenciatura	Posgrado	Técnica	Licenciatura	Posgrado	Técnica	Licenciatura	Posgrado	Técnica
Conocimiento	13	2	1	22.81	40.00	33.33			
Org.	7	1	1	12.28	20.00	33.33			
Trabaja en sí mismo	5	0	0	8.77	0.00	0.00			
Responsabilidad	4	0	1	7.02	0.00	33.33			
Motivación	2	0	0	3.51	0.00	0.00			
	31	3	3	54.39	60.00	100.00			

Factores de Higiene	57=100%			5=100%			3=100%		
	Licenciatura	Posgrado	Técnica	Licenciatura	Posgrado	Técnica	Licenciatura	Posgrado	Técnica
Supervisión Técnica	12	1	0	21.05	20.00	0.00			
Pol. de la Empresas y Admón.	8	1	0	14.04	20.00	0.00			
Relaciones Interpersonales	3	0	0	5.26	0.00	0.00			
Salarios	2	0	0	3.51	0.00	0.00			
Condiciones de Trabajo	1	0	0	1.75	0.00	0.00			
	26	2	0	45.61	40.00	0.00			

Total respuestas	57	5	3	100.00	100.00	100.00			
------------------	-----------	----------	----------	---------------	---------------	---------------	--	--	--

Gráfica 9

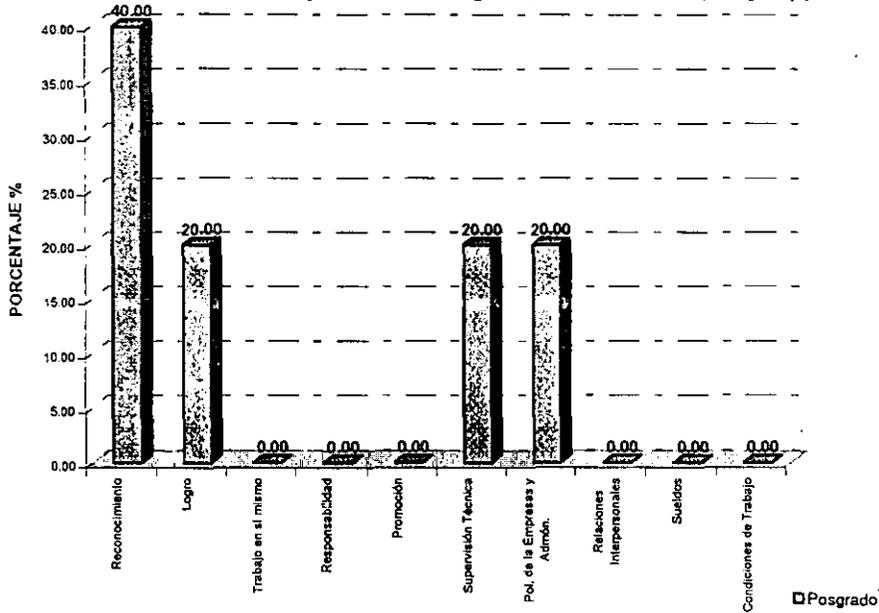
Gráfica de Motivadores y Factores de Higiene por Escolaridad (Licenciatura)



Base de la Gráfica: 57 respuestas=100%

Gráfica 10

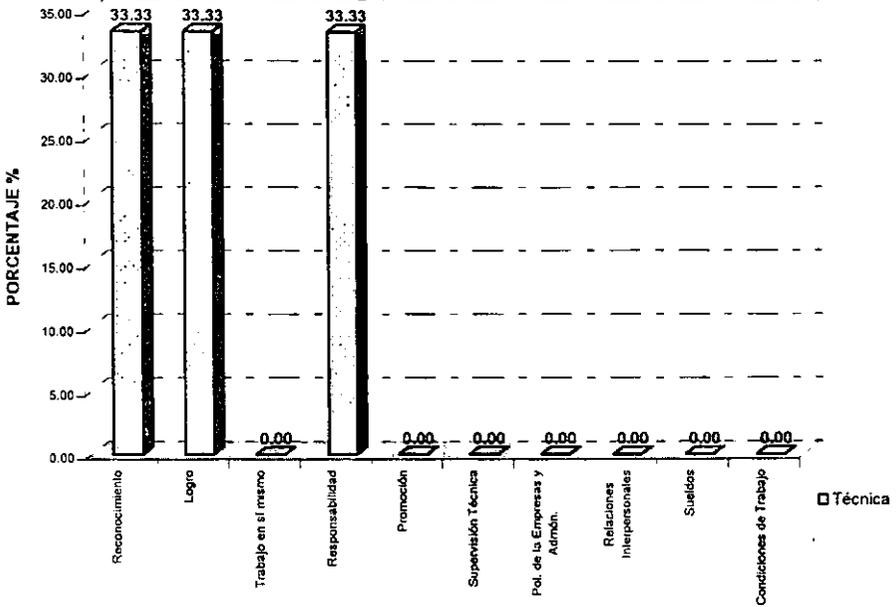
Gráfica de Motivadores y Factores de Higiene por Escolaridad (Posgrado)



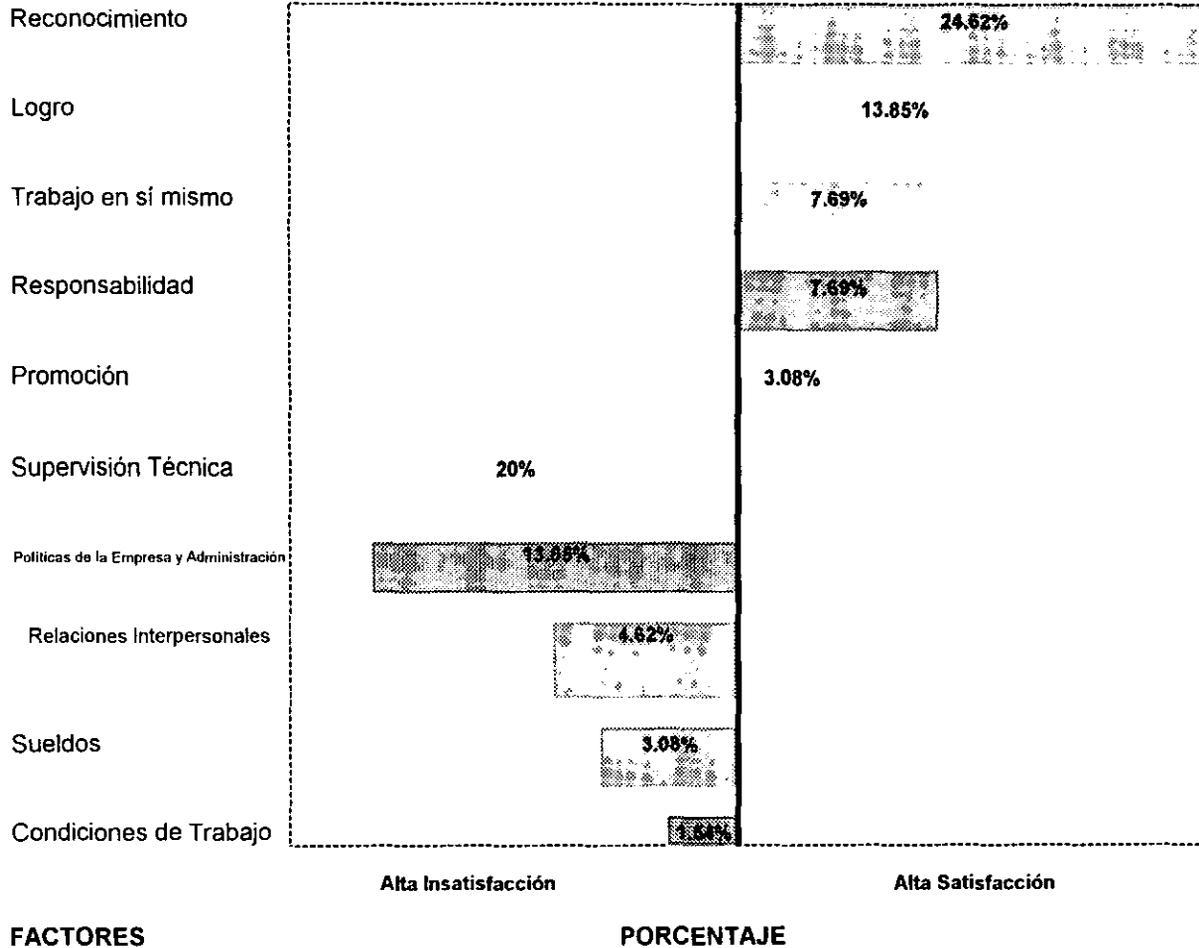
Base de la Gráfica: 5 respuestas=100%

Gráfica 11

Gráfica de Motivadores y Factores de Higiene por Escolaridad (Técnica)



Base de la Gráfica: 3 respuestas=100%



FACTORES

PORCENTAJE

HERZBERG	
Motivadores	
Logro	
Reconocimiento	
El Trabajo en sí mismo	
Responsabilidad	
Promoción	
Desarrollo	
Factores de Higiene	
Políticas de la Empresa y Administración	
Supervisión	
Relación con supervisores	
Condiciones de Trabajo	
Salario	
Relaciones Interpersonales	
Relación con subordinados	
Vida Personal	
Estatus	
Seguridad	

General	
Motivadores	
Reconocimiento	24.62%
Logro	13.85%
Trabajo en sí mismo	7.89%
Responsabilidad	7.69%
Promoción	3.08%
Factores de Higiene	
Supervisión Técnica	20.00%
Políticas de la Empresa y Administración	13.85%
Relaciones Interpersonales	4.62%
Sueldos	3.08%
Condiciones de Trabajo	1.54%

Género (Sexo)			
Motivadores			
Mujer		Hombre	
Reconocimiento	29.03%	Reconocimiento	20.59%
Logro	12.90%	Logro	14.71%
Responsabilidad	9.68%	Trabajo en sí mismo	11.76%
Trabajo en sí mismo	3.23%	Responsabilidad	5.88%
Promoción	3.23%	Promoción	2.94%
Factores de Higiene			
Supervisión Técnica	22.58%	Supervisión Técnica	17.65%
Políticas de la Empresa y Administración	12.90%	Políticas de la Empresa y Administración	14.71%
Relaciones Interpersonales	6.45%	Sueldos	5.88%
		Relaciones Interpersonales	2.94%
		Condiciones de Trabajo	2.94%

Estado Civil			
Motivadores			
Soltero		Casado	
Reconocimiento	26.09%	Reconocimiento	21.05%
Logro	15.22%	Logro	10.53%
Trabajo en sí mismo	6.52%	Trabajo en sí mismo	10.53%
Responsabilidad	6.52%	Responsabilidad	10.53%
Promoción	2.17%	Promoción	5.26%
Factores de Higiene			
Supervisión Técnica	19.57%	Supervisión Técnica	21.05%
Políticas de la Empresa y Administración	15.22%	Políticas de la Empresa y Administración	10.53%
Sueldos	4.35%	Relaciones Interpersonales	5.26%
Relaciones Interpersonales	4.35%	Condiciones de Trabajo	5.26%

Edad			
Motivadores			
(18-25)		(26-40)	
Reconocimiento	21.43%	Reconocimiento	25.49%
Logro	21.43%	Logro	11.76%
Responsabilidad	7.14%	Responsabilidad	7.84%
Trabajo en sí mismo	7.14%	Trabajo en sí mismo	7.84%
		Promoción	3.92%
Factores de Higiene			
Supervisión Técnica	14.29%	Supervisión Técnica	21.57%
Sueldos	14.29%	Políticas de la Empresa y Administración	15.69%
Políticas de la Empresa y Administración	7.14%	Relaciones Interpersonales	5.88%
Condiciones de Trabajo	7.14%		

Escolaridad					
Motivadores					
Licenciatura		Posgrado		Técnico	
Reconocimiento	22.81%	Reconocimiento	40.00%	Reconocimiento	33.33%
Logro	12.28%	Logro	20.00%	Logro	33.33%
Trabajo en sí mismo	8.77%			Responsabilidad	33.33%
Responsabilidad	7.02%				
Promoción	3.51%				
Factores de Higiene					
Supervisión Técnica	21.05%	Supervisión Técnica	20.00%		
Políticas de la Empresa y Administración	14.04%	Políticas de la Empresa y Administración	20.00%		
Relaciones Interpersonales	5.26%				
Sueldos	3.51%				
Condiciones de Trabajo	1.75%				