



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS  
QUE PROPICIE INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN  
DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS EN LA  
EMPRESA GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.”

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**CLAUDIA PAOLA LÓPEZ PONCE**

**Director de Tesis:**

M.A. SUSANA SÁNCHEZ SOLÍS

**Revisor de Tesis**

M.A. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA

**BOCA DEL RÍO, VER.**

**2010**



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.

Agradezco y dedico este proyecto a Dios, ya que si no fuera por Él no hubiese podido terminar este ciclo de mi vida.

Paola, gracias por tu apoyo inconsciente, por estar siempre conmigo. Este proyecto lo realice pensando en ti. Gracias chaparrita.

Quiero agradecer a mis padres por su apoyo incondicional, por la confianza que me han brindado para realizar cada uno de mis logros. Gracias por enseñarme e impulsarme a ser cada día mejor persona y profesionista.

Agradezco a mis hermanos por sus palabras de ánimo, por su comprensión y el apoyo que siempre me han dado, los quiero mucho.

Gracias a mi asesora de tesis: Lic. Susana, por la paciencia, ayuda y palabras de aliento para mejorar cada día. Gracias por sus consejos y gran apoyo para terminar éste proyecto.

Finalmente agradezco a mis profesores por transmitirme la mayoría de los conocimientos que he adquirido a lo largo de mi formación académica.

## Índice

Introducción

### Capítulo I

#### Metodología de la investigación

1.1.	Planteamiento del problema	3
1.2.	Justificación	4
1.3.	Objetivos	5
1.4.	Hipótesis	6
1.5.	Variables	6
1.6.	Definición de variables	7
1.7.	Tipo de estudio	8
1.8.	Diseño	8
1.9.	Población y muestra	8
1.10.	Instrumento de medición	9
1.11.	Recopilación de datos	11
1.12.	Proceso.	11
1.13.	Procedimiento	12
1.14.	Análisis de datos	12
1.15.	Importancia del estudio	12
1.16.	Limitaciones del estudio	13

### Capítulo II

#### Marco teórico

2.1.	La incentivación en las empresas	14
2.1.1.	Conceptualización de incentivación	15
2.1.2.	Razones y requerimientos de los planes de incentivos	16

2.1.3.	Administración de los planes de incentivos	18
2.1.4.	Tipos de incentivos	19
2.1.4.1.	Incentivos individuales	19
2.1.4.2.	Incentivos grupales	29
2.1.4.3.	Incentivos para la empresa	32
2.2.	Aspectos motivacionales en las organizaciones	34
2.2.1.	Conceptualización de motivación	34
2.2.2.	Necesidades humanas	36
2.2.2.1.	Modelo de McClelland	37
2.2.2.2.	Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow	38
2.2.2.3.	Modelo de dos factores de Herzberg	41
2.2.2.4.	Modelos E-R-G de Alderfer	44
2.2.2.5.	Modelo de la equidad	45
2.2.2.6.	Modelo de expectativas	47
2.2.2.7.	Modelo de modificación del comportamiento organizacional	48
2.2.3.	Interpretación de los modelos motivacionales en base a las necesidades	49
2.2.4.	La motivación en empresas mexicanas	51

### Capítulo III

#### **Diseño y aplicación del instrumento de medición**

3.1.	Diseño de un programa de incentivación para personal operativo de GRUPO MAFLO S.A. de C.V.	55
------	--	----

### Capítulo IV

#### **Conclusiones**

4.1.	Conclusiones	92
4.2.	Sugerencias	93

Bibliografía  
Sugerencias

## INTRODUCCION

En las organizaciones es muy importante que los trabajadores se integren a ella y primordialmente se sientan motivados para poder realizar sus actividades o funciones con mayor compromiso, responsabilidad y entusiasmo, de ésa forma se podría incrementar la productividad, aspecto donde se verán beneficiados de forma tripartita empresa, sociedad y empleados .

Un factor importante para lograr lo anterior es determinar diversos aspectos que influyan para lograr la motivación, considerando en este proyecto que uno de los más importantes es otorgar beneficios colaterales al salario (prestaciones); estos pueden ser de tipo económicos, en especie y sociales. Con esta forma de incentivos se propicia que los trabajadores se sientan parte fundamental de la empresa y por lo tanto comprometidos con ella.

Generalmente la incentivación económica es la más utilizada para lograr efectos benéficos en los trabajadores. Por lo tanto es importante tener un buen sistema de incentivos, el cual debe ser obtenido a través de la valorización de necesidades de los empleados y al final darles a conocer el programa antes de su implementación.

El siguiente trabajo está integrado como primer paso por la metodología de la investigación, que representa los aspectos didácticos sobre el tema a tratar en la que se define el planteamiento del problema, se justifica su realización, los

objetivos a alcanzar, la hipótesis de trabajo y subtemas complementarios que permitieron comprender el fundamento del proyecto, posteriormente se presenta el marco teórico donde se muestra un panorama general de los temas de incentivación y motivación, obtenidos a través de una investigación documental, con el fin de sustentar el sistema de incentivación que se diseñará para GRUPO MAFLO S.A. de C.V.

Como parte importante de este trabajo se delineó un sistema de incentivación que permitió a los trabajadores satisfacer sus necesidades económicas y sociales para que se logre mejorar su nivel de vida y así dar respuesta a su esfuerzo y compromiso con la empresa. Lo anterior se fundamentó a través de la aplicación de la administración de sueldos y salarios, es decir, se diseñó el manual de descripción de puestos que sirvió para determinar objetivamente los salarios por medio del método de valuación de puestos por puntos y finalmente aplicando evaluación del desempeño a los trabajadores operativos y así establecer claramente el programa de incentivación de acuerdo a su esfuerzo, dedicación y empeño laboral.

## Capítulo I

### **Metodología de la investigación**

#### 1.1. Planteamiento del problema

Actualmente se ha observado que en muchas empresas mexicanas los trabajadores no se encuentran suficientemente motivados para la realización de sus actividades, esto se ve reflejado en la baja productividad de las organizaciones.

La muestra de esto es que, principalmente las pequeñas y medianas empresas, no pueden crecer o se estancan en su entorno de trabajo. Algunos de los factores que intervienen en este fenómeno son la rotación de personal y la falta de motivación.

La rotación de personal se puede presentar por varios factores, porque no hay un buen clima laboral, los salarios son bajos, no hay retribuciones extras al salario o las condiciones de trabajo son inadecuadas. La presencia de uno o más de estos factores afectan el rendimiento de las organizaciones.

La productividad de las empresas, ya sea alta o baja, es el reflejo de los integrantes de la compañía. Es decir, si los trabajadores se sienten bien en su



entorno laboral lo demostrarán teniendo altos resultados, de lo contrario no serán óptimos.

Las empresas deben ayudar a satisfacer necesidades de los trabajadores, para que de ésta forma se vuelvan más productivos y así obtener resultados satisfactorios para las dos partes, así ambos se verán beneficiados. A razón de determinar sus requerimientos y dotarlos de información a través de la capacitación.

Por lo anterior, el problema se puede ubicar en la falta de motivación en las organizaciones al observar que el poder adquisitivo de los trabajadores es bajo y no logran cubrir sus necesidades. Por lo tanto para la realización del presente trabajo se consideró la siguiente pregunta:

¿La motivación de los trabajadores operativos de GRUPO MAFLO S.A. de C.V. se ve afectada por la falta de programas de incentivos?

## 1.2. Justificación

La presente investigación se realizó con el fin de dar a conocer a los directivos de la empresa GRUPO MAFLO S.A. de C.V. diferentes mecanismos o técnicas que permitan lograr la motivación en sus trabajadores, a través de los programas de incentivación, entendiéndolos a estos como un elemento primordial el cual permitió resultados óptimos y satisfactorios.

Se pretendió demostrar que la falta de motivación en los trabajadores de la empresa se debe a diferentes factores. El principal es la falta de un programa de incentivos tanto económicos como en especie, para de ésta forma lograr mayor interés de los empleados en su trabajo.

Conocer las inquietudes de los empleados ayudó a la elaboración de los programas de incentivación a través de los cuales se buscó optimizar la administración de sueldos y salarios de la empresa GRUPO MAFLO S.A. de C.V. para lograr de esta forma la equidad laboral.

### 1.3. Objetivos

Los objetivos que se determinaron para la investigación, son los siguientes:

Objetivo general:

- Diseñar un sistema de incentivación que pueda ser aplicable a los trabajadores operativos de la empresa; obteniendo beneficios para los empleados operativos y la organización, principalmente en el ámbito motivacional.

Objetivos específicos:

- Identificar los tipos de incentivación existentes y aplicables a los trabajadores operativos de la empresa GRUPO MAFLO S.A. de C.V.
- Especificar los beneficios de la implantación de un mecanismo de incentivación.
- Apoyar a través de programas de incentivos para propiciar la motivación de los trabajadores operativos de GRUPO MAFLO S.A. de C.V.

#### 1.4. Hipótesis

Las hipótesis para la investigación fueron las siguientes:

Hipótesis de trabajo:

- La falta de programas de incentivos puede afectar en la motivación de los trabajadores operativos de la empresa GRUPO MAFLO S.A. de C.V.

Hipótesis nula:

- La falta de programas de incentivos no afecta en la motivación de los trabajadores operativos de la empresa GRUPO MAFLO S.A. de C.V.

#### 1.5. Variables

Las variables utilizadas en la investigación fueron:

Variable independiente:

- Incentivación.

Variable dependiente:

- Motivación.

## 1.6. Definición de variables

Las variables utilizadas en la presente investigación se pueden definir como:

### Variable independiente:

- Incentivos: Son factores ambientales que se establecen para motivar a una persona. “Es un sistema de remuneración el cual se brinda más pago por mayor producción.”<sup>1</sup>. Es la estimulación que nos induce con algún tipo de gratificación o compensación para que se desee o haga una cosa.
- Programa de incentivos: Es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que respecta a la remuneración de sus empleados. Es un conjunto de métodos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.

### Variable dependiente:

- Motivación: Se define como “la intensidad del impulso hacia una acción”<sup>2</sup>. Es la causa o razón que impulsa a una acción. “Es una atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo. La motivación está compuesta de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Constituye un paso previo al aprendizaje y es el motor del mismo”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Davis, Keith y Newstrom, Jhon W, *Comportamiento humano en el trabajo*, México, Mc Graw Hill, 2002, p. 563.

<sup>2</sup>IDEM

<sup>3</sup> <http://www.pedagogia.es/la-motivacion/>

### 1.7. Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado en la investigación fue de tipo confirmatorio, ya que se tiene conocimiento sobre el tema. Se estableció una hipótesis de trabajo para así poder tener una referencia sobre el curso de la investigación. Ya elaborada dicha hipótesis se realizó la investigación para aceptarla o rechazarla.

Para lograr lo anterior se realizó una investigación, la cual cumplió con una metodología para poder llevarla a cabo de forma correcta, y así tener un mayor grado de confiabilidad en dicho trabajo.

Dentro de la metodología de la investigación se señala, entre otras, el instrumento de medición, la forma de recopilación y análisis de datos, la población y la muestra.

### 1.8. Diseño

El diseño de la investigación fue de campo y documental, ya que se aplicaron cuestionarios individuales a los trabajadores de la empresa, para así poder conocer sus necesidades económicas y laborales, también contar con una base teórica que permita integrar información que respalde el proceso de la investigación que permitió aceptar o rechazar la hipótesis de trabajo.

### 1.9. Población y muestra

Para esta investigación participaron los empleados de la empresa GRUPO MAFLO S.A. de C.V. En la empresa laboran 15 personas en el nivel operativo, de las cuales todas son mujeres y el nivel socioeconómico promedio es de clase media baja.

Con base en lo anterior se recurrió a un tipo de muestreo no probabilístico, así todos los trabajadores operativos de la empresa participaron en el estudio.

#### 1.10. Instrumento de medición

Los instrumentos de medición son herramientas que permiten validar el desarrollo de una investigación, fundamentando en información clara y fidedigna las decisiones consideradas para la implementación la soluciones, mejoras o para determinar anomalías o errores que pueden minimizar el funcionamiento de una organización.

Por lo anterior el presente trabajo de investigación se cimentó en un instrumento de medición para la investigación el cual fue un cuestionario, que constó de 15 preguntas, las cuales fueron de gran importancia para recabar datos con el fin de obtener información relevante sobre la situación que se presentó en la empresa.

El cuestionario tuvo validez en el tema a investigar, para tener mayor confiabilidad en el estudio, tanto en los aspectos a analizar así como en los resultados de dicha investigación puesto que fueron la muestra seleccionada para poder realizar el proyecto, cabe señalar la disposición que los trabajadores a nivel operativo tuvieron al momento de aplicar el cuestionario y que a pesar de considerarlo como algo poco común, sintieron que su participación era de vital importancia para que la empresa tuviera un buen funcionamiento.

También se aplicaron cuestionarios para realizar el análisis de puestos que permitió conocer las actividades y tareas que deben desempeñarse en cada puesto. A continuación se muestra el modelo del instrumento de medición que sirvió como guía para conocer los aspectos motivacionales de los trabajadores.

Grupo MAFLO S.A. de C.V. se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y está pensando en mejorar sus condiciones laborales y personales. Por lo tanto le pide que conteste con sinceridad el siguiente cuestionario.

Edad: \_\_\_\_\_. Sexo: \_\_\_\_\_. Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_.

Puesto: \_\_\_\_\_.

INSTRUCCIONES: Lea con atención y marque con una "X", en el cuadro correspondiente a la respuesta que considere en su situación laboral. Tome en cuenta la siguiente tabla de valores:

5 Excelente	4 Muy bueno	3 Bueno	2 Regular	1 Malo
-------------	-------------	---------	-----------	--------

Pregunta	5	4	3	2	1
1. ¿Cómo percibe su ambiente de trabajo?					
2. La seguridad en su trabajo es:					
3. ¿Cómo observa la relación con sus compañeros?					
4. ¿Cómo es la relación con sus superiores?					
5. Su horario de trabajo lo considera:					
6. Su salario es:					
7. Piensa que los castigos son:					
8. ¿Cómo considera la igualdad entre el desempeño de su trabajo y su pago?					
9. ¿Cómo considera la motivación brindada por la empresa?					
10. La descripción de sus funciones son:					
11. ¿Cómo consideraría la incentivación económica?					
12. ¿Cómo consideraría la incentivación en especie?					
13. Un programa de beneficios sociales para usted y su familia sería:					
14. Las herramientas para el apoyo en la realización de su trabajo son:					
15. El interés de la empresa hacia sus necesidades laborales es:					

¿Qué propondría usted para mejorar su entorno de trabajo y calidad de vida?

---



---



---

Gracias por su colaboración, recuerde que es por su beneficio.

### 1.11. Recopilación de datos de información

Mediante los cuestionarios que se aplicaron a los trabajadores de la empresa se midieron las dos variables de la investigación: programas de incentivación y motivación.

Los resultados de los cuestionarios ayudaron a recabar información sobre los puntos más importantes de la investigación; la aplicación de éstos se llevo a cabo en horario de trabajo, se determinaron inquietudes laborales y necesidades de beneficios económicos adicionales al salario; logrando con éxito la información deseada.

### 1.12. Proceso

El proceso que se siguió en la investigación fue el siguiente:

1. Pedir permiso a los directivos de la empresa para poder realizar la investigación.
2. Reunir información sobre lo que se va a investigar (temas de motivación, incentivación y entorno laboral).
3. Informar a los directivos de la empresa sobre cómo se van a recopilar los datos.
4. Informar a los trabajadores sobre su participación en el estudio que se realizaría.
5. Aplicación de cuestionarios.
6. Análisis de resultados.
7. Conclusiones.
8. Presentación de las conclusiones a los directivos de la empresa.



### 1.13. Procedimiento

A continuación se detallan, en el procedimiento, los pasos del proceso que se llevaron a cabo para la investigación:

1. Acudir a la empresa para hablar con los directivos de la empresa (director general y gerente general).
2. Explicar en qué consiste la investigación (metodología para determinar los elementos que genera una baja producción de los niveles operativos).
3. Informar sobre los beneficios que se obtienen al aplicar un sistema de incentivación en los trabajadores.
4. Recibir permiso para llevar a cabo la investigación dentro de la empresa en horarios de trabajo.
5. Reunir información sobre las variables que se investigaron.
6. Ordenar y analizar la información para interpretarla.
7. Elaboración de conclusiones y sugerencias.

### 1.14. Análisis de datos

Una vez aplicados los cuestionarios a los empleados se vaciaron los datos en una tabla para el registro de los resultados, posteriormente se analizaron los datos que fueron de gran importancia ya que en base a éstos se diseñó el programa de incentivación más adecuado para la empresa GRUPO MAFLO S.A de C.V. y en especial a su personal operativo.

### 1.15. Importancia del estudio

La investigación realizada fue de suma importancia para determinar las necesidades en materia económica de los trabajadores operativos de la empresa

GRUPO MAFLO S.A. de C.V. para diseñar programas de incentivación a través de la administración de sueldos y salarios, considerando análisis de puestos, valuación de puestos y determinación de salarios, lo anterior por considerar que un programa de incentivación debe ser complementario y no único para la motivación del personal

#### 1.16. Limitaciones del estudio

Algunos de los impedimentos que se presentaron durante el transcurso de la investigación fueron la resistencia de algunos trabajadores para contestar el cuestionario, los empleados tenían muchas actividades a realizar y no pudieron contestar el cuestionario en la fecha determinada, por lo tanto se pospuso un día.

Otra de las limitaciones del estudio fue el vínculo familiar que existe entre el investigador y el director general de la empresa, ya que los trabajadores pensaron que el director de la empresa podía tomar represalias en su contra, en caso de que los resultados fueran negativos. Por lo tanto se les explicó antes de que contestaran el cuestionario que era necesario que contestaran con sinceridad, ya que servirían para ofrecerles mejores condiciones económicas y laborales.

## Capítulo II

### **Marco teórico**

#### 2.1 La incentivación en las empresas

El elemento humano es el activo más importante que posee una empresa, por lo tanto se debe cuidar para así poder tener mayor productividad. Para que esto suceda es importante que los trabajadores se sientan bien dentro y fuera de su entorno laboral, esto se logra cuando el trabajador puede satisfacer sus requerimientos básicos y los de su familia.

Es importante que las empresas ofrezcan a los trabajadores una compensación adecuada que los ayude a satisfacer sus necesidades, es decir, si ésta es insuficiente la empresa tendrá probablemente un alto índice de rotación de personal, por el contrario si es demasiado alta puede afectar su capacidad de competición en el mercado.

La compensación otorgada a los trabajadores debe estar conformada por su sueldo o salario, según sea el caso y por un sistema de incentivos ofrecidos por la empresa dependiendo del rendimiento, productividad o los diferentes aspectos

necesarios que considere la empresa para premiar el desarrollo de los trabajadores en la misma.

Se debe recordar que los incentivos también pueden variar de acuerdo con los altibajos de la empresa por lo tanto en una temporada de auge los empleados reciben una mejor compensación ya que la empresa se encuentra en una etapa próspera, sin embargo en las etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización.

### 2.1.1 Conceptualización de incentivación

Los incentivos son “factores ambientales que se establecen para motivar a una persona”<sup>1</sup>, es decir, para que un trabajador se sienta atraído o comprometido a realizar alguna actividad es necesario que exista un estímulo que lo orille a efectuar esa acción.

Son herramientas de gran utilidad que motivan al trabajador a realizar sus actividades de forma superior a la estandarizada. De este modo se gratificará ese esfuerzo extra realizado lo que tiene como consecuencia un mejor resultado para ambos.

Los incentivos se otorgan a los trabajadores cuando se han rebasado los objetivos organizacionales, es decir, es una recompensa que se les da a los empleados una vez que han superado el trabajo establecido. Se entregan a los trabajadores si su rendimiento ha sido superior al mínimo deseado, si se esfuerzan más para la realización de sus actividades obtendrán un estímulo que los motivará a seguir para recibir dicha gratificación.

---

<sup>1</sup> Davis, Keith y Newstrom, Jhon W; *Comportamiento humano en el trabajo*, México, Mc Graw Hill, 2002, p. 563.

Se deben establecer parámetros para el pago de incentivos, el monto y el tiempo o las fechas en que se van a pagar, todo esto debe quedar en palabras claras y que no se presten a malinterpretaciones, de ser posible se debe otorgar algún documento informativo que el trabajador firmará de notificado.

### 2.1.2 Razones y requerimientos de los planes de incentivos

Los planes de incentivación son un “conjunto de actividades destinadas para inducir a los empleados a elevar la productividad a través de elementos claves en base a las prestaciones, por lo tanto se deben ofrecer herramientas que sean de utilidad para motivar a los trabajadores a superar las metas establecidas por la empresa.”<sup>2</sup>

Estos planes deben estar relacionados con los objetivos organizacionales, es decir se deben enlazar las remuneraciones de compensación con los objetivos institucionales. Los incentivos deben estar diseñados para motivar a los empleados a esforzarse más con la finalidad de que puedan concluir las tareas de su puesto y realizar aspectos adicionales que incrementen su efectividad en las áreas de trabajo. Por lo tanto es recomendable ofrecer los incentivos dependiendo del desempeño de la persona y sus necesidades.

Algunas de las ventajas de tener planes de incentivos son:

- Motiva a los trabajadores, lo cual produce importantes beneficios para los empleados y para la organización, armonizando las relaciones laborales.
- Los pagos de incentivos son variables, se otorgan dependiendo del desempeño y esfuerzo realizado por cada uno de los trabajadores.

---

<sup>2</sup> Bohlander, George y Snell, Scott; *Administración de recursos humanos*, México D.F., Cengage Learning editores, 2001, p 345.

- Se pagan solo si se han alcanzado los objetivos, en caso contrario no se otorgan.
- Ayudan al trabajo en equipo cuando los incentivos se basan en los resultados en conjunto.
- El éxito se distribuye entre las personas que fueron responsables de generarlo

Algunas veces los planes de incentivación no dan los resultados esperados, esto se debe a que en algunas ocasiones no son suficientes para cubrir las necesidades de los empleados, otro de estos factores es que el plan no fue diseñado correctamente o simplemente no se dio a conocer como debía a los trabajadores, es decir, no se les explica la parte que es para su beneficio.

Para que un plan de incentivos sea exitoso necesita una serie de requerimientos, uno de estos es que los empleados estén enterados de los beneficios que se generan para la empresa y para ellos. Se debe hablar con los trabajadores e invitarlos a participar en la implementación de programas de incentivos para que de ésta manera se den cuenta de que hay equidad interna en cuanto al pago o retribución y por lo tanto exista armonía entre los trabajadores.

Los empleados también deben ser capaces de identificar la conexión que existe entre los pagos de incentivos que reciben y su desempeño en el puesto, para lograr esto es necesario que existan parámetros de calidad o cantidad para juzgar o medir el desempeño en conjunto con el compromiso de los trabajadores para cumplir con dichos parámetros se logrará que los planes de incentivos tengan éxito, para esto es necesario que exista confianza mutua entre los trabajadores y sus superiores, esto se logrará si se tienen canales de comunicación abierta y bilateral.

Por ningún motivo la dirección debe permitir que el pago de incentivos se vea como un derecho, más bien, se deben reconocer como una recompensa que se va a obtener por el esfuerzo realizado por los trabajadores, para reforzar esta idea se puede entregar el dinero a los empleados en un cheque o en efectivo por separado al de su sueldo o salario.

### 2.1.3 Administración de los planes de incentivos

Generalmente los planes de incentivos que se basan en la productividad logran reducir los costos, pero es necesario que estén bien administrados (lo cual incluye la planeación, implementación y el control) para que puedan ser benéficos para la organización. Básicamente se deben cuidar tres puntos muy importantes para lograr un buen manejo de estos planes:

- Los planes de incentivos son de gran utilidad cuando se requieren otorgar gratificaciones basadas en la diferencia del desempeño individual, grupal o empresarial. Lo primordial al otorgar un incentivo es que realmente se premie por el incremento del desempeño, no por cualquier circunstancia, es decir el mal desempeño no se recompensa. Si estas remuneraciones son vistas como una obligación por parte de la empresa hacia los trabajadores, se pierde la intención motivacional del incentivo.
- Cuando se hagan los presupuestos de nómina, se debe dar un margen superior para de ahí poder tener recursos suficientes y recompensar el desempeño de los trabajadores. Si la empresa no tiene los medios económicos para poder pagar incentivos a sus trabajadores, éstos estarán poco motivados y no aumentarán su desempeño.

- “Es preciso determinar los gastos fijos asociados con la instrumentación y la administración del plan. Estos podrán incluir el costo de establecer normas de desempeño y el costo agregado del mantenimiento de los registros. Asimismo, debe incluirse en los costos el tiempo que se emplea en comunicar el plan a los empleados, responder preguntas y resolver quejas al respecto.”<sup>3</sup>

#### 2.1.4 Tipos de incentivos

Existen diferentes sistemas de incentivos casi para todo tipo de labor, ya sean de tipo manual o profesional. Generalmente los incentivos son un suplemento de la retribución, esto visto desde un enfoque tradicional de sueldos y salarios.

Los planes de incentivos se agrupan en tres grandes categorías: individuales, grupales y organizacionales, que se otorgarán en el momento adecuado dependiendo de las condiciones de la empresa.

##### 2.1.4.1 Incentivos individuales

Este tipo de incentivos se otorgan a cada uno de los trabajadores, por la labor realizada por cada uno de ellos, es decir, la paga del incentivo no va a ser igual para todos los trabajadores, ya que no todos obtendrán los mismos resultados, de ésta forma se motiva a los trabajadores a aumentar su productividad, desempeño y rendimiento personal. Los incentivos individuales se clasifican en:

- Destajo: Cada trabajador recibe una cantidad de dinero por cada unidad que produce, por lo tanto el número de piezas producidas en

---

<sup>3</sup> Bohklander p 398.



un lapso de tiempo determina su compensación. De ésta forma los trabajadores que superaron la tasa normal de producción recibirán una cuota mayor que los trabajadores que no la superaron.

Esta forma de incentivación es más fácil de calcular dado que es por cada trabajador y también porque las empresas pueden calcular con precisión sus costos de mano de obra.

Se tienen grandes probabilidades de tener éxito si las unidades producidas se pueden medir, cuando la calidad de las unidades no es muy importante, cuando el trabajo es estandarizado y cuando se puede mantener un flujo constante de actividades. “Es recomendable otorgar éste tipo de compensación adicionalmente a un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley”<sup>4</sup>.

En éste sistema está establecida la cantidad de trabajo, pero no está estipulada la tasa de incentivos. Una fórmula para calcular el pago del incentivo es:

$$\frac{\text{Minutos por hora}}{\text{Tiempo estándar por unidad}} = \text{unidades por hora}$$

$$\frac{\text{Tarifa por hora}}{\text{Unidades por hora}} = \text{pago por unidad}$$

Algunas de las desventajas de este sistema de incentivación son: que no ayuda mucho en los puestos en los cuales no es fácil

<sup>4</sup> Werther Jr, William B. y Davis, Keith; *Administración de personal y recursos humanos*, México, 5ta edición, Mc Graw Hill, 2003, p. 363-364.

distinguir el trabajo individual, también puede tener consecuencias para las empresas que promueven el trabajo en equipo, la creatividad o la solución de problemas, ya que esto puede quitar tiempo a los trabajadores para lograr sus metas y por lo tanto se afectaría la cantidad total que se percibe como incentivos. El destajo no es muy conveniente cuando la calidad es más importante que la cantidad y cuando los cambios tecnológicos son frecuentes.

- Plan normal por horas: Este tipo de incentivos se ofrece a los trabajadores cuando existe un tiempo estándar para realizar sus actividades. Si el empleado termina sus tareas en menos tiempo al establecido recibirá el pago normal por el tiempo estimado y también recibirá un pago extra que será multiplicado por el precio de hora.

Se adaptan en particular a aquellas actividades que dependen de un tiempo prolongado o aquellos puestos o tareas que no son repetitivos y para los cuales se requiere una gran variedad de habilidades. Es importante mencionar que la organización debe asegurarse que la calidad de los productos va a ser la requerida, no se debe dejar atrás sólo por terminar en menos tiempo las actividades.

- Bonos individuales: “Un bono es el pago de un incentivo adicional a la percepción base. Tiene la ventaja de dar a los empleados una paga mayor cuando realizan más esfuerzo, al tiempo que conservan la seguridad de una remuneración base”<sup>5</sup>. Anteriormente este tipo de incentivos se otorgaban a los empleados administrativos y ejecutivos, pero actualmente se otorgan a todos los trabajadores.

---

<sup>5</sup> Bohlander, George, Snell, Scott y Sherman, Arthur, *Administración de recursos humanos*, p.401.

El pago del incentivo será de acuerdo al trabajador que lo reciba y se determinará en base a la reducción de costos, aumento de la calidad o criterios establecidos por la empresa por el desempeño de los empleados. La fórmula para saber cuál será el pago de un bono individual para un trabajador al cual se le paga por hora es:

(horas X precio de hora)

(+) (número de unidades X precio de hora)

(=) remuneración.

Los bonos inmediatos se utilizan cuando se desea recompensar a un empleado por alguna contribución especial y como su nombre lo indica se le debe dar al empleado en el momento, por haber realizado alguna actividad que no se relaciona directamente con el desempeño.

- Aumentos por méritos: Éste tipo de compensación vincula los aumentos de sueldo base con el grado de éxito con el cual el empleado desarrolla su trabajo, generalmente quien decide estos incrementos es el supervisor inmediato del trabajador en conjunto con otros supervisores.

Este tipo de compensación sirve como motivación si los trabajadores consideran que éste está relacionado con el desempeño que se requiere para merecerlos. Una de las desventajas de este tipo de incentivo es que puede ser subjetivo, es decir no se vincula con ningún estándar o nivel específico, lo cual tendrá como consecuencia una situación poco justa. Las desventajas de este tipo de incentivo es que se puede ir distorsionando el concepto original del tipo de

incentivación y puede haber momentos en los cuales esté sobrepasado el pago o por el contrario puede estar por debajo.

También puede haber muchas inconformidades por parte de los trabajadores, esto porque se puede interpretar como favoritismo hacia ciertos empleados.

- Programa de bonos por méritos: Los empleados reciben un aumento global único en el momento de su revisión, el cual no se agrega al sueldo base. Una ventaja de éste tipo de sistema es que no se alteran los gastos anuales de nómina. Otra ventaja es que generalmente se otorgan una vez al año o un poco más, por lo tanto es estimulante para el trabajador, ya que en lugar de recibir incentivos pequeños cada semana o cada mes, lo reciben una sola vez y así el bono es por una cantidad considerable, la cual los trabajadores apreciarán más.
- Incentivos para los empleados de ventas: Los trabajadores que se dedican a las ventas necesitan estar altamente motivados, por lo tanto para ellos se necesitan generalmente incentivos financieros. Este tipo de incentivos debe ayudar a generar la cooperación y la confianza. La motivación es muy importante para aquellos empleados que trabajan fuera de la oficina y que es más difícil supervisar su labor de forma directa, por lo tanto deben ejercer un alto grado de autodisciplina.

Este tipo de incentivos es un poco difícil ya que existen muchos tipos de puestos para ésta área. Una forma de medir su desempeño es por la cantidad de artículos vendidos o por la capacidad que tienen para obtener nuevos clientes. Cabe mencionar que en algunas

ocasiones el desempeño de los trabajadores se puede ver afectado por factores ajenos a ellos, es decir por razones externas, por ejemplo la fluctuaciones económicas y estacionales, la competencia, los cambios en la demanda y el lugar geográfico.

Los sistemas de incentivación para los empleados que se dedican a las ventas pueden ser de tres tipos:

- a) Plan directo de salario: Es un sistema que permite al personal de ventas recibir un pago por realizar tareas que no se reflejan de forma inmediata en el volumen de ventas, de ésta forma se pueden dedicar más tiempo a ofrecer servicios sin que esto afecte el ingreso que perciben. Una desventaja de éste plan es que no se motiva a los trabajadores a incrementar el volumen de ventas.
- b) Plan directo de comisiones: Se basa en un porcentaje sobre las ventas, así se ofrece un buen incentivo a los trabajadores y es fácil de calcular. Dos fórmulas para el cálculo por ejemplo son:

Compensación total en efectivo = 2% X volumen total

Y también se puede utilizar la siguiente:

Compensación total en efectivo = 2 % X volumen total hasta una cuota  
+ 4% volumen que rebase la cuota

Éste plan se limita por que se enfatiza más en el volumen de ventas en lugar de las utilidades, se puede descuidar el

servicio al cliente una vez realizada la venta, los ingresos de los trabajadores serán cambiantes dependiendo si la temporada de ventas es alta o baja, por lo tanto aumentará la rotación de personal en épocas difíciles.

- c) Plan combinado de sueldo y comisiones: El porcentaje que se paga por las comisiones se conoce como incentivos o apoyo. Generalmente ese apoyo es un porcentaje basado en las ventas. Algunas ventajas de éste tipo de plan es que el incentivo se otorga de forma proporcional al esfuerzo del trabajador, sin olvidar que el empleado tiene un sueldo fijo, el diseño suele ser más flexible y de ésta forma se pueden maximizar las utilidades de la empresa.
- Curvas de carrera: En algunas organizaciones, desgraciadamente, los trabajadores con una calificación profesional o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo en donde no pueden rebasar cierto nivel en la estructura de sueldos, a menos que opten por trabajos administrativos; se puede cometer un grave error al ascender al trabajador a puestos superiores, ya que se puede perder a un buen trabajador y ganar a un mal gerente o administrador por incompetencia. Para poder incentivar a éste tipo de personal algunas empresas crearon las curvas de madurez (ver figura 2.1.) estas buscan igualar o acercarse a los sueldos o salarios de los empleados profesionales de los puestos administrativos buscando equidad salarial.

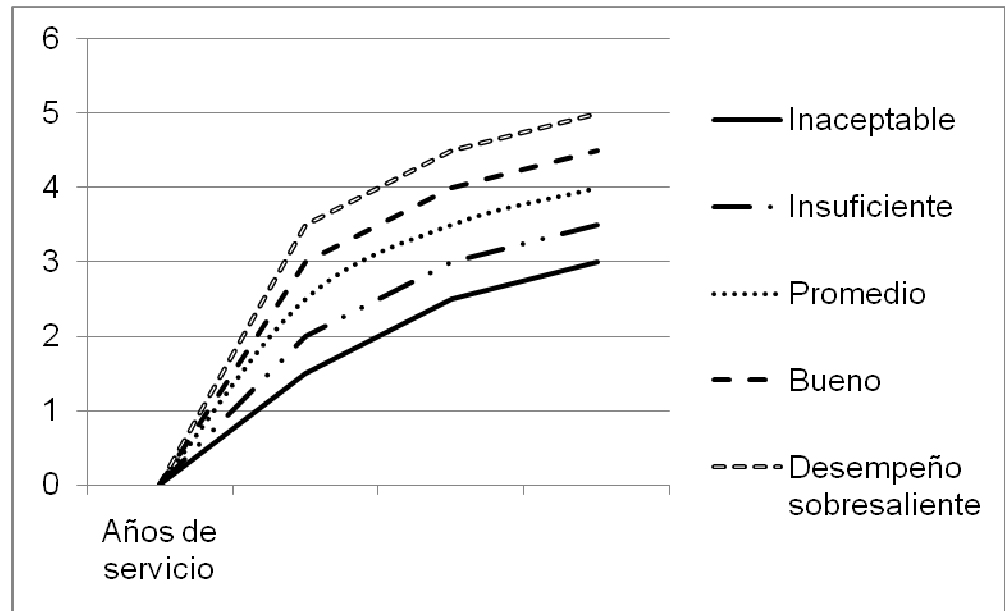


FIGURA 1. Curva de madurez.<sup>6</sup>

En la figura se muestra que el sueldo de los profesionales de alto nivel de desempeño se basa en experiencia y desarrollo, de ésta forma siguen recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados, por lo tanto no es necesario que busquen un puesto con mayor jerarquía para aumentar sus ingresos.

- **Compensación para ejecutivos:** Consiste en motivar a éste tipo de trabajadores para que desarrollen y empleen sus habilidades para contribuir con su energía al obtener el máximo rendimiento posible. Generalmente las organizaciones tienen varias estrategias para compensar a los ejecutivos, con el fin de cumplir las metas organizacionales y necesidades ejecutivas.

“Los planes de compensación a ejecutivos se conforman por cuatro componentes básicos: a) salario base, b) incentivos o bonos a corto

<sup>6</sup> Werther p 365

plazo, c) incentivos de largo plazo o planes accionarios y d) bonos ejecutivos”<sup>7</sup>. A continuación se describen cada uno considerándose como bases de compensación.

- a) Compensaciones ejecutivas (salario base): La máxima influencia que hay sobre los sueldos fijos de los ejecutivos son los niveles competitivos de compensaciones que hay en el mercado laboral. Aquí es óptimo que la empresa haga una evaluación de los sueldos que les otorga a sus trabajadores con los de otras empresas, a esto se le conoce como encuesta de salarios.
- b) Incentivos de corto plazo a ejecutivos: Se deben basar en las aportaciones que el empleado hace a la organización por iniciativa personal. Para esto se diseñan fórmulas o formas de incentivación, por ejemplo: Los bonos se pueden basar en un porcentaje de las utilidades o cuando se haya superado algún margen de utilidad, esto se logra visualizar en un plan anual de utilidades. También se puede dar con la evaluación del desempeño, para esto deben estar de acuerdo los ejecutivos y el consejo de directores, con el fin de establecer parámetros de evaluación.

Muchas empresas utilizan los marcadores equilibrados que son parámetros que miden en puntos la satisfacción del cliente, la capacidad de innovación o el liderazgo en bienes y servicios, de ésta forma las empresas se centran en el futuro económico y no solo están pensando en resultados financieros a corto plazo.

---

<sup>7</sup> Bohlander, p 40€8



Los bonos se pueden pagar en efectivo o en acciones, el tiempo de pago puede ser variable; el más utilizado por las empresas es el inmediato que generalmente es un cheque adicional el cual funciona como motivador, también se puede otorgar un bono diferido que sirve como fuente de beneficios para el retiro o simplemente como un complemento a algún plan de pensiones. Cabe mencionar que hay beneficios fiscales dependiendo de la cantidad otorgada al trabajador.

- c) Incentivos de largo plazo a ejecutivos (planes accionarios): Aquí se toma en cuenta el desempeño y crecimiento de la empresa en su totalidad. La primordial forma de incentivación a largo plazo para los ejecutivos es la opción de adquirir acciones de la empresa, esta opción logra ser generosa para los ejecutivos, ya que la finalidad es que estos trabajadores se sientan comprometidos y tengan la mentalidad de que la empresa triunfe, dado que de ser así, ellos obtendrían también beneficios económicos al ver que las utilidades aumentan.
  
- d) Bonos ejecutivos: Además de los incentivos también se otorgan a los trabajadores gratificaciones, las cuales son un medio para demostrar a los ejecutivos que son importantes para la empresa, al mismo tiempo que se les incentiva para que mejoren su desempeño. Estos bonos sirven para demostrar estatus dentro y fuera de la organización, además de que representan un gran ahorro fiscal, ya que la mayoría no se consideran ingresos gravables.

#### 2.1.4.2 Incentivos grupales

Estos incentivos se otorgan a los equipos o grupos de trabajo por su rendimiento, estos grupos estimulan el espíritu de colaboración, ya que todos los trabajadores que los integran serán recompensados y premiados por la aportación que hayan hecho a la empresa para incrementar su productividad, utilidades o desarrollo. Estas características resultan favorecedoras cuando es imposible o muy difícil medir el desempeño de forma individual dadas las formas de trabajo.

Los incentivos grupales se otorgan igual que los individuales, cuando el equipo de trabajo ha superado los parámetros de desempeño establecidos por la organización, éstos son beneficiados integralmente; también tienen un fin psicológico y es el de estimular la cooperación y armonización en el equipo de trabajo.

Los tipos de incentivación para grupos o equipos son:

- Plan Scanlon: Los fundamentos de este plan es que los empleados ofrezcan ideas y sugerencias para mejorar la productividad y de esta forma recompensarlos por sus esfuerzos constructivos. “El plan exige una buena administración, liderazgo, confianza y respeto entre los empleados y los gerentes, así como una fuerza de trabajo dedicada a la toma responsable de decisiones”<sup>8</sup>. Si se emplea correctamente se lograra mayor eficiencia y rentabilidad de la empresa.

La participación del empleado es caracterizada porque en los comités expresan sus ideas y por lo tanto pueden ejercer cierto grado de influencia en las decisiones que se toman para la mejora del trabajo. Ellos logran organizar su tiempo, su trabajo, el equipo, la

---

<sup>8</sup> Bohlander p 415

calidad y cantidad de sus funciones, también aceptan cambios en los métodos de producción y aportan ideas voluntariamente; se estimula al trabajo en equipo y a compartir sus conocimientos con los puestos inferiores. Los trabajadores tratan de reducir tiempo extraordinario trabajando con mayor rapidez.

Los comités de taller de cada departamento son los principales mecanismos para la participación de los trabajadores, ya que se presentan sugerencias para mejorar los departamentos y se analizan problemas de producción. Los incentivos financieros de este plan se otorgan a todos los empleados, ya que los comités están formados por un número igual de gerentes y de empleados.

- Plan Rucker: Generalmente es solo para los empleados de producción, aunque si existe una buena administración se puede ampliar y abarcar a todos los niveles o áreas. Aquí también se forman comités, la diferencia es que este plan utiliza una estructura menos compleja. Este sistema es una alternativa del plan de Scanlon, ya que las empresas lo emplean cuando deciden cambiar de un estilo tradicional de administración a uno donde debe existir mayor compromiso por parte de los empleados.

“El incentivo financiero del plan Rucker se cimienta en la relación histórica entre los ingresos totales de los trabajadores que laboran por horas y el valor de la producción que crean los empleados”<sup>9</sup> Por lo tanto el bono se basa en las mejoras que los empleados puedan aportar o alcanzar.

---

<sup>9</sup> Bohlander p 416

- Mejora en la producción mediante la participación (improshare): Este programa fue desarrollado por Mitchel Fain, ingeniero industrial especialista en sistemas tradicionales de incentivos.

Los bonos de producción se basan en la cantidad que un empleado puede producir por encima de una norma ya establecida. Los bonos de mejora en la producción mediante la participación están basados en la productividad total y global que tiene un equipo o grupo de trabajo. La medición del rendimiento es por la cantidad de artículos terminados en un lapso de tiempo por un equipo de trabajo. Con este plan se promueve el apoyo entre los empleados y la dirección debido a que existe un entorno de cooperación.

Éste tipo de incentivo no se basa en ahorros financieros, sino que las ganancias se dan en productividad, es decir, reducción de tiempo en la fabricación de los artículos terminados. Los resultados se deben medir mensualmente calculando la diferencia entre las horas normales o improshare y las reales, el resultado se divide entre las horas reales. Es recomendable pagar con cheques o efectivo por separado, para que los empleados se den cuenta de que es un ingreso adicional.

- Planes de remuneración en riesgo: Aquí se compromete parte del ingreso base del trabajador. La idea de éste plan es que para que los empleados puedan recompensas deben asumir parte del riesgo por su desempeño; por lo tanto los trabajadores recibirán mayores ingresos a su sueldo base sólo en caso de cumplir o superar las metas de calidad, servicio o productividad, según sea el caso. Por ejemplo se puede quitar un porcentaje de su salario (podría ser un 10%) y el equipo de trabajo la puede recuperar si se cumplen o

rebasan los objetivos. En caso de no cumplir con las metas se retendrá el porcentaje castigado hasta que se supere nuevamente la meta. Estos incentivos se entregan regularmente cada trimestre.

#### 2.1.4.3 Incentivos para la empresa

La diferencia existente entre los incentivos individuales y los de grupo con los incentivos organizacionales, es que los de la empresa se entregan a todos los trabajadores de la organización. Se premia a los trabajadores por el éxito de la organización en un lapso regularmente de un año, aunque también existe la posibilidad de que sea en mayor tiempo. Lo que se busca con estos incentivos es que los trabajadores se sientan considerados por la empresa, que sientan mayor compromiso hacia ella.

Para las organizaciones los planes de individuos se pueden dividir en:

- Planes de reparto de utilidades: Éste tipo de incentivos como lo dice su nombre brinda a los trabajadores una parte de las utilidades que obtuvo la organización en un lapso determinado (año contable). Este tipo de plan da la oportunidad a los trabajadores de aumentar sus ingresos a través del esfuerzo realizado por todos los miembros de la organización para contribuir al crecimiento de la empresa a través de las utilidades y de ésta forma se pueden sentir integrados a la empresa por recibir parte de las utilidades.

El incentivo económico va a variar dependiendo de la cantidad que haya obtenido la empresa de utilidades. En México las empresas están obligadas por la ley a otorgar el 10% de las utilidades, pero las empresas pueden dar más si así lo desean.

Una desventaja del reparto de utilidades es que hay ciertos factores como los climatológicos, los inventarios, las condiciones económicas entre otros, de los cuales ni los trabajadores ni la empresa tienen control, por lo tanto se afecta el ingreso adicional que pueden percibir los empleados. Otra desventaja es que si la empresa tuvo pérdidas el personal se puede sentir desanimado o defraudado en su trabajo y tienden a minimizar su esfuerzo.

- Adquisición de acciones: Con éste tipo de incentivo se pretende que los trabajadores aumenten su productividad, ya que serán socios por la adquisición de acciones, por lo tanto si hay mayor productividad y la empresa crece sus acciones aumentarían su valor y sus ingresos por acción serán mayores. Este tipo de incentivo se está volviendo más frecuente en las empresas.

Los empleados pueden adquirir cierta serie de acciones a determinado precio, también se puede descontar de la nómina cierta cantidad (no inferior al salario mínimo vigente por zona geográfica) periódicamente hasta que los trabajadores terminen de pagar o cuando lleguen a pagar cierto porcentaje de las acciones pueden pedir el efectivo que les corresponde de las utilidades.

- Planes para que los trabajadores adquieran acciones: Éste tipo de plan ha aumentado últimamente y adopta dos formas básicas: un plan de bonos a través de acciones y un plan de apalancamiento. Para el primero la empresa ofrece al trabajador el dinero para que pueda comprar las acciones y en el segundo como su nombre lo indica la empresa ayuda a los trabajadores financiando la parte que les hace falta para poder comprar las acciones.

## 2.2 Aspectos motivacionales en las organizaciones.

El hombre siempre se ha preguntado sobre los motivos que guían sus acciones. Muchos filósofos de la antigüedad encontraron diversas respuestas a esos cuestionamientos, por ejemplo para *Demócrito* el mejor motivador existente en el hombre era la felicidad ya que es un estado interno del individuo, para él la motivación no se debe basar en cosas materiales porque caducan y van y vienen, sin embargo la felicidad interior nadie se la puede quitar.

Epicuro pensaba que el hombre persigue el placer, sin embargo decía que tenían que ser los placeres mentales y no los placeres físicos. Para *Spinoza* lo que mueve a las personas es la conservación de la propia vida, aunque aclaró que el esfuerzo debía ser racional. *Nietzsche* decía que el motor que induce a las personas para hacer las cosas era el poder.

Por lo tanto podemos decir que el ser humano siempre tiene un motivo para realizar las cosas, para vivir, para trabajar, etc. El cual es subjetivo, ya que va a depender de las necesidades, del entorno y de los eventos que han ocurrido a lo largo de su vida.

En las organizaciones sucede lo mismo, los trabajadores deben tener un impulso que los orille a realizar sus actividades de una forma agradable, en dónde los empleados se sientan a gusto.

### 2.2.1 Conceptualización de la motivación

Muchos autores han definido la palabra motivación, tomando en cuenta sus experiencias, estudios e investigaciones, que han permitido considerar a la motivación como un elemento primordial en el recurso humano. Algunas de estas definiciones son:

“La motivación, es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”<sup>10</sup>.

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”<sup>11</sup>.

“La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”<sup>12</sup>

“La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir a la conducta hacia un objetivo”<sup>13</sup>. Es decir son estímulos que provocan o incitan al ser humano a realizar cierta acción. Dichos factores o estímulos pueden ser biológicos, psicológicos y sociales y culturales.

Es muy importante mencionar que la cultura y la sociedad logran un gran impacto en el comportamiento humano. Algunos tipos de conducta son aprendidos y es la sociedad quien se encarga de ir moldeando parte de la personalidad.

---

<sup>10</sup> Solana, Ricardo F., *Administración de organizaciones*, Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires, 1993, p. 208.

<sup>11</sup> Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. *Administración* 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

<sup>12</sup> Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global* 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

<sup>13</sup> Arias Galicia, Fernando y Heredia Espinosa, Víctor, *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, México, Trillas, 2004, p. 237.



Por lo tanto para ésta investigación la motivación es el impulso que orilla a las personas a realizar alguna acción ya sea de forma interna (es decir provocado por el organismo de la persona) o por un estímulo externo al individuo.

### 2.2.2 Necesidades humanas

Generalmente cuando los trabajadores no están realizando sus actividades de la forma correcta se puede deber a causas relacionadas con la insatisfacción de sus necesidades. Por lo tanto es necesario que sean cubiertas para que los trabajadores sean más productivos y estén más satisfechos. Para esto es necesario identificar las necesidades humanas para conocer las que se deben cubrir en primer término.

Diversas son las formas en que se pueden clasificar las necesidades, una de ellas y las más elementales son:

- Necesidades primarias o básicas: son las de tipo fisiológico por ejemplo: el alimento, agua, sueño, aire, etc. Estas necesidades importantes para la conservación de la vida, son de tipo universal y su intensidad varía de una persona a otra.
- Necesidades secundarias o sociales y psicológicas: representan requerimientos de la mente y del espíritu, la mayoría se van presentando en los individuos con el tiempo, es decir conforme van madurando por ejemplo: la autoestima, competitividad y la sensación de recibir afecto. Por lo tanto se dice que las necesidades secundarias se ven condicionadas por la experiencia, frecuentemente no son conscientes y se incluye al comportamiento.

Existen diversas teorías que hablan de las necesidades humanas, la forma en cómo las clasifican sus autores y la forma en cómo se deben cubrir. A continuación se describen algunas de ellas.

#### 2.2.2.1 Modelo de McClelland

Dependiendo del ambiente cultural en que se desenvuelven las personas son los impulsos motivacionales que se desarrollan y por lo tanto afectan la forma como consideran su trabajo y enfrentan la vida. Para David C. McClelland son tres los impulsos más dominantes que logran la motivación. Estos estudios reflejan que es muy importante la cultura que rodea a las personas para moldear su personalidad. Los impulsos a los que se refiere McClelland son: hacia el logro, la afiliación y el poder.

- Motivación hacia el logro: Este tipo de impulso orilla a las personas a buscar y lograr objetivos, es decir desea lograrlos y así poder ascender. Algunas de las características de los empleados que están orientados a los logros son: Cuando saben que pueden recibir un beneficio por su esfuerzo trabajan más intensamente, se les puede dar retroalimentación sobre su rendimiento y las probabilidades de fracaso son muy pocas, también de ésta forma se sienten responsables de sus acciones o de sus resultados y por lo tanto disfrutan sus logros personales así como los de la empresa.
- Motivación hacia la afiliación: Es el impulso de relacionarse socialmente. Los trabajadores orientados hacia la afiliación trabajan mejor si se les felicita por su colaboración y por sus actitudes favorables, también tienden a rodearse de amigos. Se sienten satisfechos por tener vínculos afectivos en su ambiente de trabajo y requiere de libertad para formar dichas relaciones. Los gerentes que

tienen este tipo de orientación generalmente son ineficaces en el puesto, ya que están más preocupados por sus relaciones personales que por lograr los objetivos organizacionales.

- Motivación hacia el poder: es un impulso que trata de cambiar a personas y situaciones. Las personas que tienen este tipo de motivación buscan influir en la organización y sobre sus compañeros de trabajo, una vez obtenido el poder lo pueden usar de forma constructiva o destructiva. Los gerentes que tienen este tipo de orientación logran desempeñar un trabajo excelente si el impulso está enfocado al poder institucional, es decir influir en el comportamiento de los compañeros de trabajo para bien de la empresa; por lo regular los gerentes con ésta orientación logran tener el poder por méritos propios. Sin embargo los trabajadores que necesitan de poder personal no logran ser buenos líderes organizacionales.

Es importante conocer las diferencias entre éstos tres tipos de impulsos, para así comprender las actitudes de los empleados y saber la forma más conveniente para tratarlo según el impulso más intenso que se haya identificado en cada uno de ellos. Generalmente a través de la observación directa de su comportamiento es cómo se puede determinar el tipo de orientación al que están motivados.

#### 2.2.2.2 Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

Para Maslow “no todas las necesidades humanas son de igual intensidad, pero sí aparecen en un orden definido. En particular, en la medida en que se

satisfacen las necesidades primarias, la persona concede mayor énfasis a las secundarias”<sup>14</sup>.

Maslow hace una clasificación de las necesidades las divide en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior son las que anteriormente se llamaron necesidades básicas o primarias, en el modelo que él hizo estas necesidades son los dos primeros niveles, y las de orden superior son las también conocidas como sociales y psicológicas y los coloca en los últimos tres niveles.



Figura 2. Pirámide de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

- Necesidades fisiológicas: Estas necesidades se satisfacen mediante la comida, las bebidas, el sueño, la respiración, una temperatura

<sup>14</sup> Keith, Davis y Newstrom, Jhon W, *Comportamiento humano en el trabajo*, p 125

agradable, etc. Por ejemplo, si se diera a elegir a una persona entre satisfacer una necesidad de hambre o una necesidad de amor es lógico que elegirá la necesidad de hambre ya que las personas necesitan comer para sobrevivir, por lo tanto las necesidades fisiológicas son las primeras en satisfacerse.

- Necesidades de seguridad física y emocional: Después de cubrir las necesidades fisiológicas el hombre busca satisfacer sus necesidades de seguridad y protección física, es decir, lograr un estado de orden y estabilidad.
- Necesidades de pertenencia y sociales: Estas necesidades sociales pueden ser de amor, pertenencia, amistad, comunicación o simplemente vivir en comunidad. Es decir el hombre necesita relacionarse afectivamente con los demás. Necesita sentirse querido, apreciado y relacionado con las personas que lo rodean. Se debe recordar que el hombre es social por naturaleza, es decir, siempre busca interactuar y vincularse con alguien en cualquier momento.
- Necesidades de autoestima y estatus: Es la necesidad de que se reconozca el trabajo realizado, los logros y alcances, es decir, que las personas que rodean al individuo le digan lo bien que han realizado sus actividades, no se trata de ser el mejor en todo pero si de que los demás se den cuenta del esfuerzo que hay en cada una de sus actividades. En pocas palabras es la necesidad de ser apreciados, valorados y reconocidos.
- Necesidades de autorrealización: Las personas buscan ser más de lo que han logrado, es decir auto superarse, llegar a la meta de lo que en un futuro cree poder llegar ser o hacer, dejar algo que los demás

o las generaciones que siguen puedan ver los logros de la persona aún cuando ya hubiese fallecido.

Este modelo afirma “que las personas tienen necesidades por satisfacer y que las que se consiguen no constituyen motivaciones tan intensas como las insatisfechas. Los empleados están motivados más entusiastamente por lo que buscan y no por recibir más de lo que ya tienen. Una necesidad satisfecha plenamente no es un motivo intenso.”<sup>15</sup>

Ésta teoría brinda ideas útiles cuando se necesita saber cómo motivar a los empleados, por lo tanto los administradores requieren identificar y aceptar las necesidades de los empleados, reconocer que éstas difieren de un empleado a otro, brindar satisfactores de necesidades insatisfechas y percibir que dar más de lo mismo puede tener un efecto decreciente en la motivación.

Éste modelo no se ha comprobado plenamente y no se ha sustentado la presencia de los cinco niveles así como tampoco se ha establecido la progresión de ellos. No brinda oportunidades de autorrealización a todos los empleados. Es una gran verdad que los empleados una vez que satisfacen las necesidades de orden inferior no se preocupan demasiado por las de orden superior.

### 2.2.2.3 Modelo de dos factores de Herzberg.

En la década de los 50's un hombre llamado Frederick Herzberg creó un modelo de motivación de dos factores el cual se logró después de haber realizado diversas investigaciones. También conocida como teoría de motivación e higiene o teoría dual, en la cual se señala que las personas están influenciadas por: la satisfacción que es el resultado de los factores de motivación y la insatisfacción que son el resultado de los factores de higiene.

---

<sup>15</sup> Keith Davis p 127

Las influencias que se distinguen en esta teoría son:

- Factores higiénicos o factores extrínsecos: Son los que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Están fuera del control de las personas es decir el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Sin embargo si llegasen a faltar o son inadecuados causan insatisfacción, pero su presencia tiene poco efecto en la satisfacción a largo plazo, algunos ejemplos son: el sueldo y los beneficios, las políticas de la empresa y la organización, las relaciones con los compañeros de trabajo, el ambiente físico, supervisión, status y seguridad laboral.
- Factores motivacionales o factores intrínsecos: Están bajo el control del individuo y están relacionados con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo y el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Para poder obtener estas conclusiones Herzberg realizó una investigación en la que “pidió a los sujetos que pensarán por un momento en las cosas que les proporcionaban un bienestar especial en relación con su trabajo y otro en las que les provocaban malestar. También les pidió que describieran los factores que generaban esos sentimientos. Herzberg descubrió que los empleados señalaban

diferentes tipos de elementos, no siempre relacionados, que producían bienestar o malestar. En otras palabras, mientras la sensación de logro llevaba al bienestar, la carencia de logros pocas veces se mencionó como causa de malestar. En vez de ello, se citaba algún otro factor negativo, por ejemplo, las políticas de la compañía.”<sup>16</sup>

Por lo tanto se puede decir que la teoría de Herzberg afirma que:

- La satisfacción que se produce en el puesto depende de las actividades que en él se desempeñen y de que tan agradables sean para la persona, a esto se le conoce como factores motivacionales o de satisfacción
- Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de tareas, también llamado enriquecimiento del cargo, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para que así de ésta forma el empleado continúe con su crecimiento personal.

El modelo de Herzberg, al igual que el de Maslow, ha sido criticado porque no es de aplicación universal y generalmente están dirigidos a empleados administrativos y profesionales, es decir niveles medios y altos.

Por lo anterior éste modelo parece reducir la importancia motivacional del sueldo, estatus y las relaciones con los demás. No existe una distinción absoluta entre los efectos de los dos factores principales.

---

<sup>16</sup> Davis, Keith, Newstrom, John W, *Comportamiento humano en el trabajo*, p 127.



#### 2.2.2.4 Modelo E-R-G de Alderfer.

A partir del modelo de necesidades de Maslow, principalmente; Clayton P. Alderfer propuso en 1969 un modelo modificado en el cual se observan tres niveles: el de existencia, el de relación y el de crecimiento.

En las necesidades de existencia Alderfer combina los factores fisiológicos y de seguridad, “las cuales se satisfacen mediante la disposición de alimentos, aire, agua, abrigo, condiciones de trabajo, salario, prestaciones, etc. Las necesidades de relación son los deseos de establecer y mantener relaciones interpersonales con los demás, ya sean familiares, jefes, subordinados, compañeros de trabajo. Las necesidades de crecimiento son los deseos de ser creativo, hacer contribuciones útiles y productivas y disponer de oportunidades de desarrollo personal.”<sup>17</sup>

Una diferencia el modelo de Maslow y el de Alderfer, es que “éste último no supone una progresión de un nivel a otro. En su lugar, acepta la posibilidad de que los tres niveles estén activos en un momento dado, o incluso, de que sólo lo esté uno de los niveles superiores.

Además hace pensar que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores regresaría a concentrarse en un nivel inferior, para luego avanzar de nuevo. Por último mientras que los dos primeros niveles son un tanto limitados en sus requisitos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no sólo son ilimitadas, sino que en realidad se debilitan cada vez que se logra su satisfacción.”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>SOTO, Eduardo, *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*, Cengage Learning editores, 2001, p. 120.

<sup>18</sup> Davis Keith *Comportamiento humano en el trabajo* p. 130.

### 2.2.2.5 Modelo de equidad.

El modelo de equidad se basa en la comparación, esto es porque los trabajadores interactúan en sus tareas y en circunstancias sociales, por lo tanto se observan entre ellos, se juzgan mutuamente y por lo tanto hacen comparaciones. Es por esto que muchos trabajadores no están interesados únicamente en la satisfacción de necesidades, sino que también desean que el sistema de retribución sea justo, la cual se debe aplicar a todo tipo de recompensas (psicológicas, sociales y económicas)

J. Stacy Adams afirma en su teoría de la equidad, que los trabajadores miden la justicia comparando sus resultados con los de él mismo y también con los de otras personas. En la siguiente fórmula se muestra como se hace dicha comparación.

<u>Resultados personales</u>	=	<u>Resultados de otras personas</u>
Aportaciones personales		Aportaciones de otras personas

Las aportaciones son los elementos que los empleados creen que contribuyen a su trabajo, por ejemplo sus estudios, la antigüedad en el puesto, las experiencias laborales, tiempo, el esfuerzo, la creatividad y el rendimiento laboral.

Los resultados son las recompensas que se obtienen del trabajo y de patrón, aquí se incluye el salario, los bonos, prestaciones, seguridad en el trabajo, las recompensas sociales y las psicológicas.

Los empleados generalmente analizan primero la justicia existente entre sus resultados y sus aportaciones para después compararlos contra los de los otros trabajadores, incluyendo los de puestos similares y los de otros puestos.

La forma de juzgar dicha justicia es subjetiva, ya que depende de la persona que lo esté evaluando.

En éste modelo se pueden obtener tres tipos de reacciones: la equidad, recompensa excesiva o recompensa insuficiente, pero el trabajador sólo presenta una. Si el empleado percibe que hay equidad entre sus aportaciones y sus resultados seguirán contribuyendo aproximadamente en el mismo nivel. Sin embargo, en caso de existir inequidad se presentará tensión en la motivación, por lo tanto se reducirá el nivel de contribución.

La teoría de la equidad predice que cuando los empleados son recompensados excesivamente sentirán un desequilibrio en la relación con el patrón. Es probable que trabajen con mayor intensidad y que disminuyan el valor de las recompensas recibidas, que traten de convencer a los otros trabajadores para que pidan mas recompensas o simplemente se pueden limitar a compararse con alguien más de otros puestos o niveles.

Otra de las reacciones es cuando los trabajadores se sienten recompensados insuficientemente por lo tanto desean disminuir su sensación de inequidad. Es probable que intenten reducir la cantidad o la calidad en la producción, que se aumente el valor de las recompensas recibidas o negociar más recompensas. El empleado puede compararse con alguien más o simplemente puede optar por renunciar.

Cualquiera que sea el tipo de reacción que el trabajador tenga, siempre pondrá en una balanza sus aportaciones contra los resultados. “El conocimiento de las razones de resultados-aportaciones permite que los administradores predigan una parte de comportamiento de sus subordinados mediante la

comprensión del cuándo y en qué condiciones los empleados perciben inequidad”.<sup>19</sup>

En resumen el modelo de equidad va a ser subjetivo, ya que depende de los trabajadores y del criterio que tomen para hacer las comparaciones, por lo tanto resulta difícil predecir cuándo ocurrirá la inequidad.

#### 2.2.2.6 Modelo de expectativas.

El modelo de expectativas fue desarrollado por Victor H. Broom, pero fue ampliado y mejorado por Porter y Lawer. Para Broom la motivación es el producto de tres factores: “cuánto desea la persona obtener una recompensa (valencia), su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genere el rendimiento adecuado (expectativas) y su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa (instrumentalidad).”<sup>20</sup> Esta relación se expresa con la siguiente fórmula:

$$\text{Valencia} \times \text{expectativa} \times \text{instrumentalidad} = \text{Motivación}$$

Estos tres factores se pueden definir como:

- Valencia: se refiere al deseo de la persona por recibir recompensas, es decir el valor que se le da a dicha gratificación, por lo tanto varía de persona en persona. Generalmente la valencia se encuentra condicionada por la experiencia y puede ir variando con el tiempo según se vayan satisfaciendo necesidades y surjan nuevas.

---

<sup>19</sup> Davis Keith, p. 146.

<sup>20</sup> Davis p. 139.

- Expectativas: “son la intensidad de la creencia de que el esfuerzo personal en el trabajo lleve a terminar una tarea”<sup>21</sup>. Por lo cual se puede decir que las expectativas son las probabilidades, el cálculo que el trabajador hace del grado en que su rendimiento depende del esfuerzo que realice.
- Instrumentalidad: es la creencia que tiene el empleado de que al terminar una tarea se le retribuirá o recompensará.

La combinación de los tres factores en la que se produce mayor motivación es teniendo valencia positiva alta, expectativas altas e instrumentalidad alta. Con ésta mezcla los trabajadores y la empresa obtienen grandes beneficios ya que la producción es mayor y la satisfacción de los empleados también.

El modelo de expectativas puede ayudar a los administradores a que piensen o pongan mayor atención a los procesos mentales mediante los cuales se produce la motivación. Es decir los trabajadores no actúan impulsivamente, sino que sus creencias, percepciones y cálculo de probabilidades influyen en su comportamiento. A pesar de todo lo anterior los directivos de la empresa deben de tratar de diseñar un ambiente motivacional a través del cual se estimule el comportamiento adecuado de los empleados.

#### 2.2.2.7 Modelo de modificación del comportamiento organizacional.

La modificación del comportamiento organizacional es la aplicación de los principios del cambio en la conducta del individuo, que evolucionaron a partir de diversos estudios realizados por B. F. Skinner. Este modelo es una teoría del proceso de la motivación, puesto que se brinda una perspectiva de la dinámica con que se puede incitar a los empleados.

---

<sup>21</sup> idem

El modelo se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias, por lo tanto es posible que los administradores tengan gran influencia en la conducta de los trabajadores y de esta forma se controlan las consecuencias. La modificación del comportamiento organizacional recurre a la ley del efecto, es decir que una persona tiende a repetir una conducta relacionada con consecuencias o resultados favorables y evita producir o realizar consecuencias desfavorables.

Para aplicar con éxito la modificación del comportamiento se necesitan dos condiciones: que el administrador trate de identificar algunas consecuencias percibidas por el trabajador y que pueda administrarlas de tal forma que el empleado se dé cuenta de la relación que existe entre el comportamiento y las consecuencias.

El modelo de la modificación del comportamiento organizacional propone que las consecuencias externas tienden a determinar el comportamiento, sin embargo algunas teorías muestran que las necesidades internas originan el comportamiento.

2.2.3 Interpretación los modelos motivacionales en base a las necesidades humanas

Todos los modelos motivacionales tienen sus fortalezas y debilidades, así como sus defensores y críticos. Cabe mencionar que ninguno es perfecto y que comparten ciertas similitudes, pero todos añaden algo a la comprensión del proceso motivacional. Además de que se están elaborando otros modelos, los cuales tienen bases en las teorías y modelos antes mencionados, también hay intentos por integrar los existentes.

Los modelos de proceso probablemente continuarán dominando la práctica organizacional durante algún tiempo. Son más compatibles con el punto de vista sustentador e integral de las personas como seres pensantes que toman decisiones hasta cierto punto conscientes respecto de su comportamiento, sin embargo la modificación de éste también reviste cierta utilidad, en especial en situaciones estables de complejidad mínima, en las que parece haber una conexión directa entre el comportamiento y sus consecuencias.

En situaciones más dinámicas y complejas, son más útiles los modelos cognoscitivos o de procesos, dado que determinan como ya se menciona al aprovechamiento del recurso humano, a través de la integración firme con la organización y sus ideales

Por lo tanto se debe estimular a los administradores a considerar no solo factores de orden inferior, sino también de orden superior, sin dejar de lado el ambiente externo, ya que los empleados se pueden ver afectados si se manipulan sus consecuencias.

Una mezcla de los enfoques internos y externos se obtiene al considerar la definición de objetivos. Se sugiere a los administradores aprovechen determinados indicios para estimular el comportamiento aconsejable a los trabajadores.

En otras palabras el modelo motivacional debe adaptarse a la situación, es decir a las necesidades de la empresa, de las personas, al ambiente laboral, al tipo de trabajo y a muchas otras cosas más. Además no es necesario utilizar sólo un modelo, sino que se pueden utilizar varios para obtener mejores resultados.

#### 2.2.4 La motivación laboral en las empresas Mexicanas

Una de las características que se observa en este país que busca ser competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello recurren a todos los medios disponibles que permitan el cumplimiento de sus objetivos. En este contexto, la óptima administración del factor humano tiene fundamental importancia.

Una empresa será eficiente o no dependiendo de la calidad de sus recursos humanos, por ello el objetivo de desarrollar al máximo el potencial de ellos, las empresas desarrollan complejos procesos que permitan al trabajador comprometerse con la organización, garantizando su participación integral. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial relevancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento como lo comentan algunos especialistas en el área de personal. Los trabajadores tienen la libertad de elegir cuando tener una aptitud de cooperación o de resistencia hacia la organización.

También los trabajadores deciden su compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse del mismo modo que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar la aportación de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

La motivación en México ya se va manifestando como un fenómeno universal que va adquiriendo particular relevancia en el área laboral pues en ella transcurre una importante cantidad de tiempo de vida.



Se ha demostrado a través de diversas investigaciones que los trabajadores más motivados, alcanzan mayor desempeño, se sienten más satisfechos y disfrutan más lo que hacen. Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o hace aportes a su organización, se pueden encontrar una amplia gama de elementos, desde querer tener dinero hasta aspiraciones de orden superior como la autorrealización personal, a la que hace referencia Maslow.

La transformación de los talleres de artesanos en fábricas en México hace emerger la necesidad de un mayor número de personas, una producción asociada con la operación de máquinas y una mayor complejidad en las relaciones entre los trabajadores y entre trabajadores y supervisores. Estos elementos originan la aparición de un decremento de la productividad, el desinterés en el trabajo, la aparición de conflictos interpersonales e intergrupales y de la desmotivación.

Se atribuye el manejo de la motivación a los gerentes, jefes de área y supervisores, lo que no significa en modo alguno que el trabajador se sienta motivado por los factores extrínsecos relacionados con la producción ni con el funcionamiento de la empresa en general.

La dirección de personal impone fuertes desafíos en las próximas décadas: el incremento de la productividad de los empleados, la reducción de los costos y operaciones inútiles, la mejoría del nivel de conocimiento y de las técnicas del personal, el incremento de la moral del trabajador y el aumento de la motivación.

Estos nuevos retos no pueden permanecer al margen de un trabajador con valores diferentes al que se enfrenta en empresas mexicanas, un trabajador que es más fiel a su profesión que a su jefe, que tiene más interés en alcanzar objetivos que en seguir normas y procedimientos, que desea un trabajo significativo, que muestra un acrecentado deseo de autonomía y

participación en la toma de decisiones y que posee un marcado interés en la información y en la autoridad menos rígida de la estructura de la empresa.

“Decir que los administradores motivan a sus empleados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer sus impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera”). Esto significa que los gerentes requieren planearse estrategias para motivar y retener a sus empleados, entre las cuales se indican”<sup>22</sup>

- Asumir el papel de director de los resultados
- Definir claramente el trabajo a realizar y los resultados esperados.
- Tratar a cada empleado como una persona.
- Ofrecer oportunidades para la toma de decisiones participativa.
- Establecer canales de comunicación eficaces.
- Buscar trabajos desafiantes.
- Ofrecer elogios, reconocimiento y confianza cuando sea necesario.

En torno al tema de la motivación, se han realizado muchas investigaciones principalmente por el Dr. Rogelio Díaz Guerrero (1979) realizó en estudio mediante encuestas en diversas empresas que mostraron que al 68% de los trabajadores encuestados les gustaba su trabajo y encontraron además que la motivación no se vinculaba directa y únicamente con el contenido de la actividad que realizan sino que como fuerte motivador, aparecieron las relaciones humanas (Cortes, 1997).

En México también se trabaja en lo que se conoce como “Política de desarrollo integral de los recursos humanos” (Cruz, 2005), que constituye la definición de lineamientos, acciones y prioridades estratégicas para preparar y

---

<sup>22</sup> Koontz, Heinz, 1999.

desarrollar los recursos humanos en un proceso continuo de reproducción y crecimiento. Este enfoque facilita la estrategia del enriquecimiento del puesto de trabajo, entre otras que favorecen el incremento de la motivación

### Capítulo III

#### **Diseño y aplicación del instrumento de medición**

Para GRUPO MAFLO S.A. de C.V. es importante conocer los requerimientos de sus trabajadores operativos con el fin de inducirlos para el mejoramiento de su labor, para lograrlo se realizó una investigación de campo se inició aplicando un instrumento de medición (cuestionario) herramienta que permitió obtener datos cuantitativos y cualitativos para determinar de manera gráfica los requerimientos del personal en materia de motivación e incentivos y así empezar a establecer un programa de beneficios basado en la administración de sueldo y salarios a través de la detección de necesidades

La aplicación del cuestionario tuvo la intención de conocer la opinión de los trabajadores, ya que probablemente los directivos de la empresa no se daban cuenta de esto, ya que no se animaban a preguntárselo a sus empleados, y de la misma forma los trabajadores no deseaban arriesgarse a comentárselo a sus superiores. Dicho cuestionario se aplicó a todos los trabajadores operativos de la empresa. En él hay quince preguntas las cuales se contestaron de acuerdo al grado de satisfacción apreciada por los empleados. (Ver anexo 1)

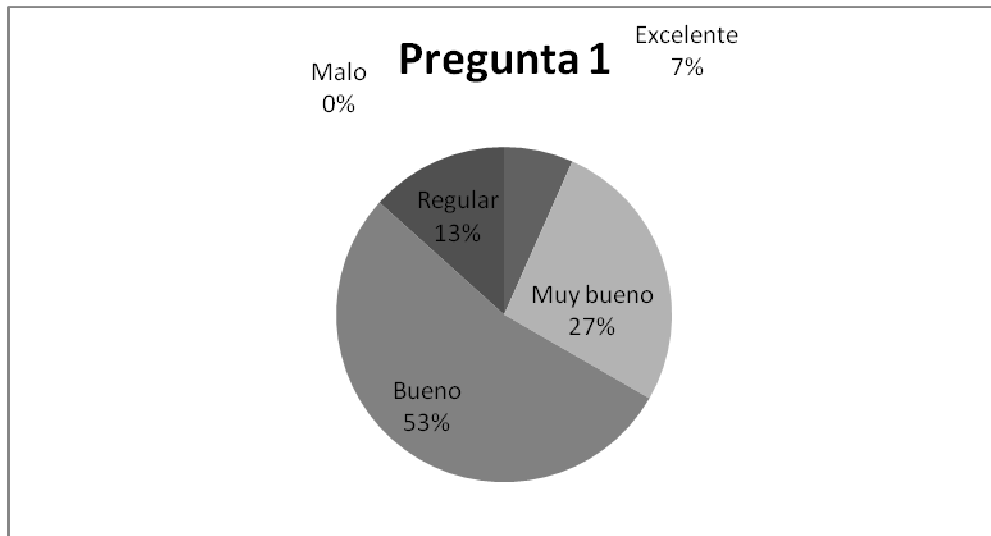
En primera instancia se muestra la tabulación correspondiente al cuestionario aplicado para conocer las respuestas de los trabajadores en las preguntas realizadas, siendo importante conocer lo que los trabajadores perciben

ya que así se puede saber cuáles son las debilidades y cuáles son las fortalezas que se brindan a los trabajadores en su entorno laboral. A partir de las respuestas de los trabajadores es como se logra empezar a planear un sistema de incentivos de acuerdo a las necesidades de la mayoría de ellos, dado que así demuestra en qué áreas los empleados se sienten menos motivados.

A continuación se muestra una tabla en donde se vaciaron los datos de los cuestionarios, en la cual se hicieron sumas de las puntuaciones de cada una de las preguntas y por cada uno de los trabajadores. La finalidad de estas sumatorias es conocer que trabajadores están más a gusto en la empresa y quiénes no. También se puede ver en qué puntos la empresa tiene debilidades y en cuales fortalezas, y de ésta forma saber que tipos de incentivos se pueden otorgar a los trabajadores.

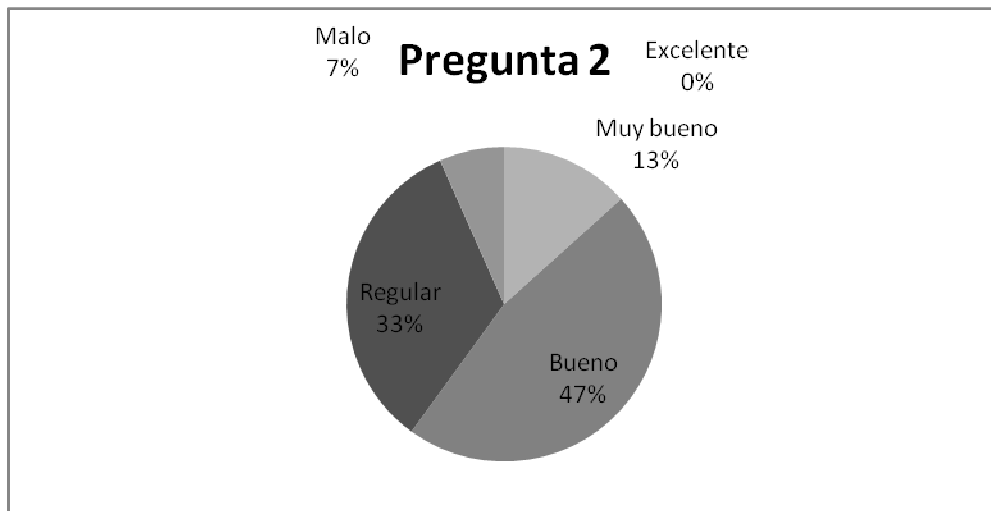
	Trabajador															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>Pregunta 1</b>	4	2	3	4	3	4	5	3	3	3	3	2	3	4	3	<b>49</b>
<b>Pregunta 2</b>	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	4	2	3	2	1	<b>40</b>
<b>Pregunta 3</b>	3	5	3	4	3	4	3	2	4	2	2	2	2	3	4	<b>46</b>
<b>Pregunta 4</b>	3	5	4	4	3	5	4	2	3	2	3	1	5	2	3	<b>49</b>
<b>Pregunta 5</b>	2	1	3	3	4	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	<b>40</b>
<b>Pregunta 6</b>	4	2	3	4	3	3	3	1	2	2	4	2	2	3	5	<b>43</b>
<b>Pregunta 7</b>	2	3	3	4	4	4	1	2	3	1	2	2	2	1	1	<b>35</b>
<b>Pregunta 8</b>	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	4	4	<b>40</b>
<b>Pregunta 9</b>	2	1	4	2	2	4	5	2	2	1	2	1	3	5	5	<b>41</b>
<b>Pregunta 10</b>	3	5	3	2	1	4	2	2	3	2	3	3	3	4	4	<b>44</b>
<b>Pregunta 11</b>	5	5	5	3	4	5	2	4	3	2	4	3	4	3	5	<b>57</b>
<b>Pregunta 12</b>	4	3	5	2	5	5	3	5	5	2	4	2	4	4	4	<b>57</b>
<b>Pregunta 13</b>	5	5	3	3	5	5	3	4	4	3	3	3	4	2	2	<b>54</b>
<b>Pregunta 14</b>	2	5	4	2	2	4	5	2	2	2	3	1	3	3	4	<b>44</b>
<b>Pregunta 15</b>	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	3	2	5	5	2	<b>43</b>
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>59</b>	<b>50</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>31</b>	<b>46</b>	<b>30</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	

Los resultados se presentan a continuación de manera grafica con el fin de visualizar de manera objetiva la percepción de los trabajadores en su entorno laboral, de conocer su opinión para saber en qué aspectos se les puede incentivar.



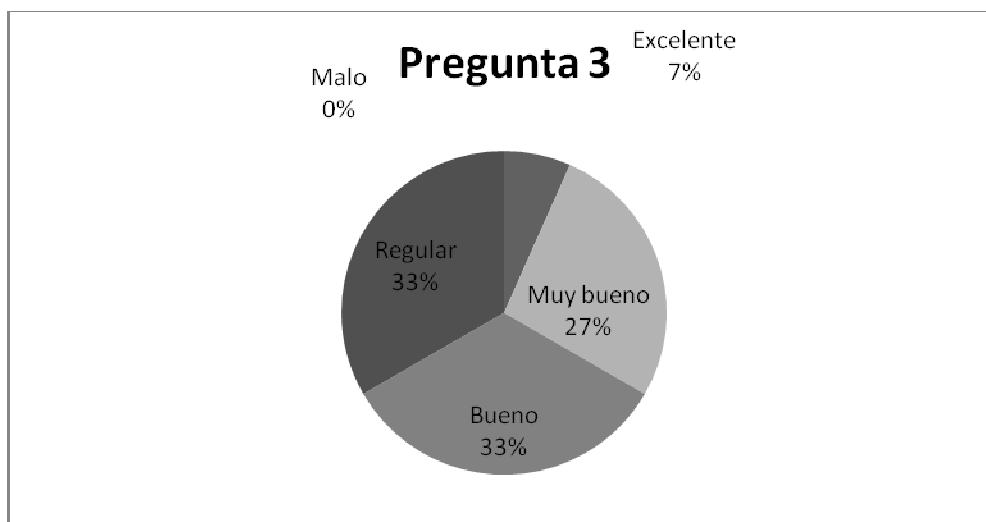
Gráfica 1. Resultados de la pregunta 1.

En la pregunta uno se evaluó el ambiente de trabajo y se puede observar en la gráfica que el 53% de los trabajadores lo considera bueno, y el 27% muy bueno, 13% regular y el 7% excelente.



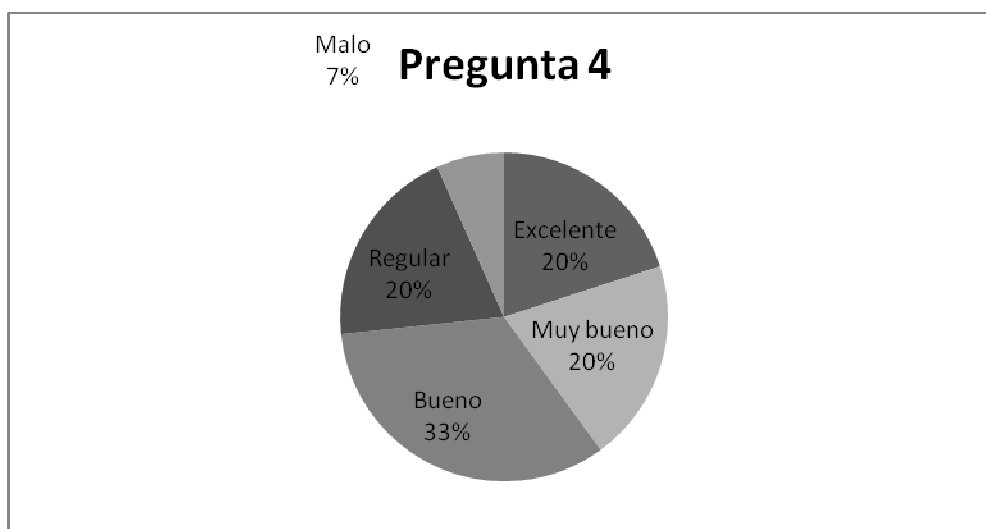
Gráfica 2. Resultados de la pregunta 2.

En la segunda pregunta se evaluó la seguridad en el trabajo en donde se puede observar que el 47% lo considera bueno, el 33% regular, el 13% muy bueno y solo el 7% malo.



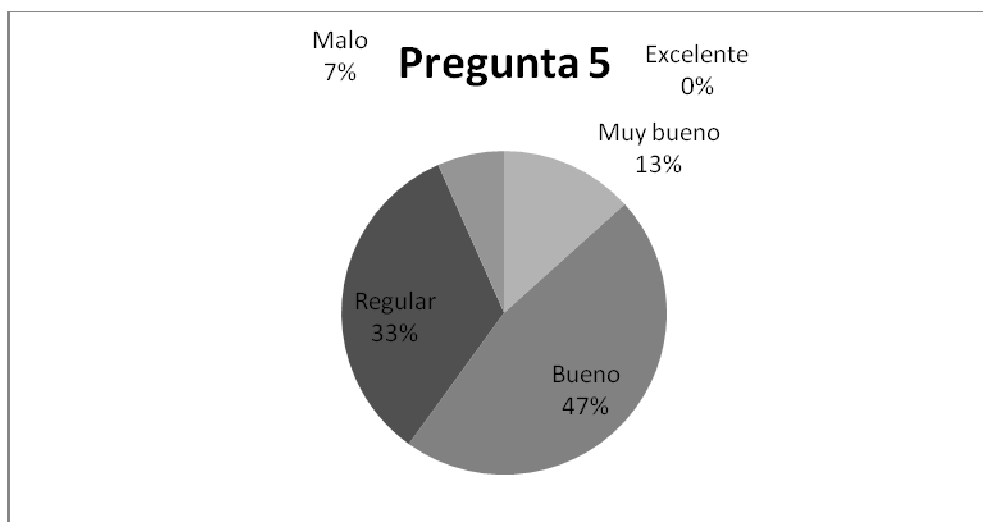
Gráfica 3. Resultados de la tercera pregunta.

En la tercera pregunta se evaluó la relación con los compañeros y los resultados fueron: con el mismo porcentaje, 33%, está regular y bueno, con el 27% muy bueno y con el 7% excelente.



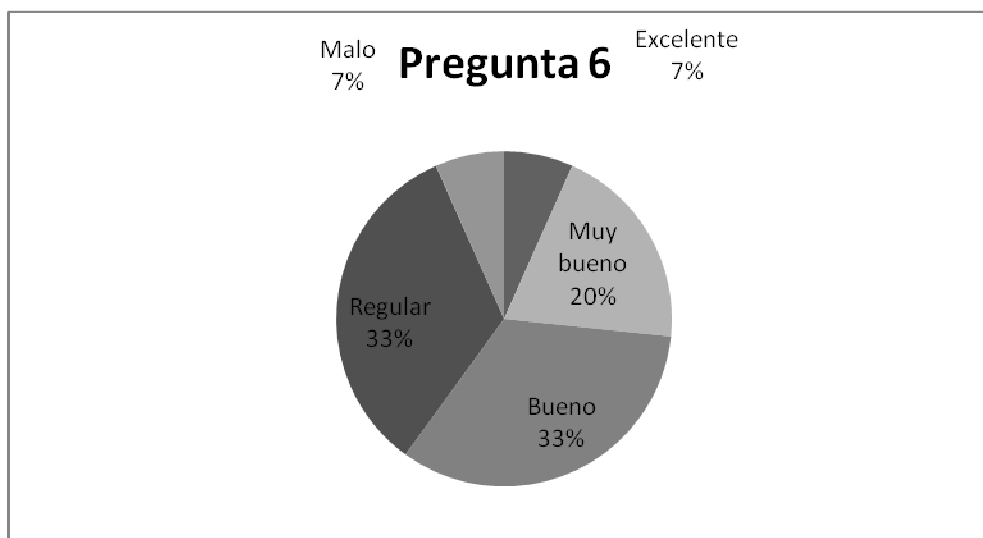
Gráfica 4. Resultados de la pregunta 4.

La relación con los superiores se evaluó con la cuarta pregunta y el 33% de los trabajadores contestaron que es buena, con el 20% cada uno esta regular, muy bueno y excelente, y el 7% señaló que es mala.



Gráfica 5. Resultados de la quinta pregunta.

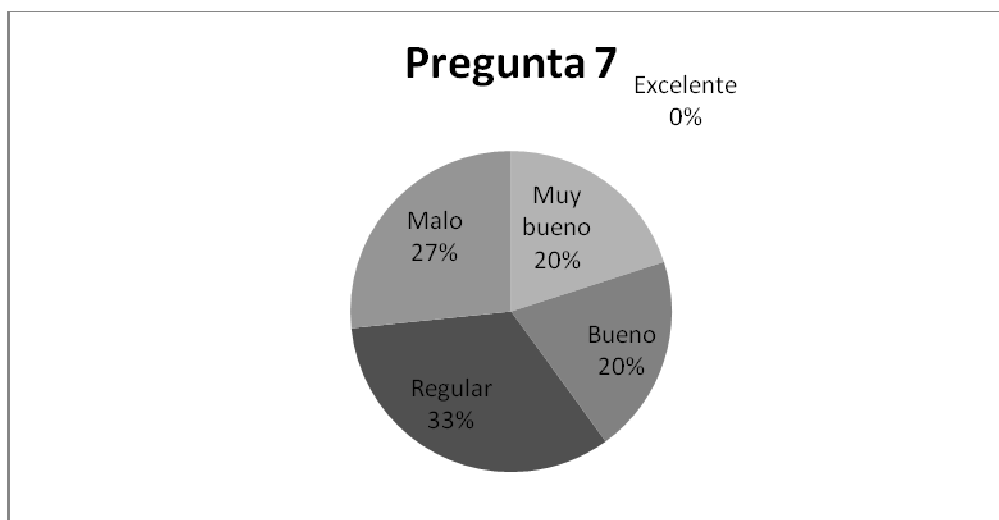
El 47% de los trabajadores consideran su horario de trabajo bueno, el 33% regular, el 13% muy bueno y el 7% malo.



Gráfica 6. Resultados de la pregunta 6.

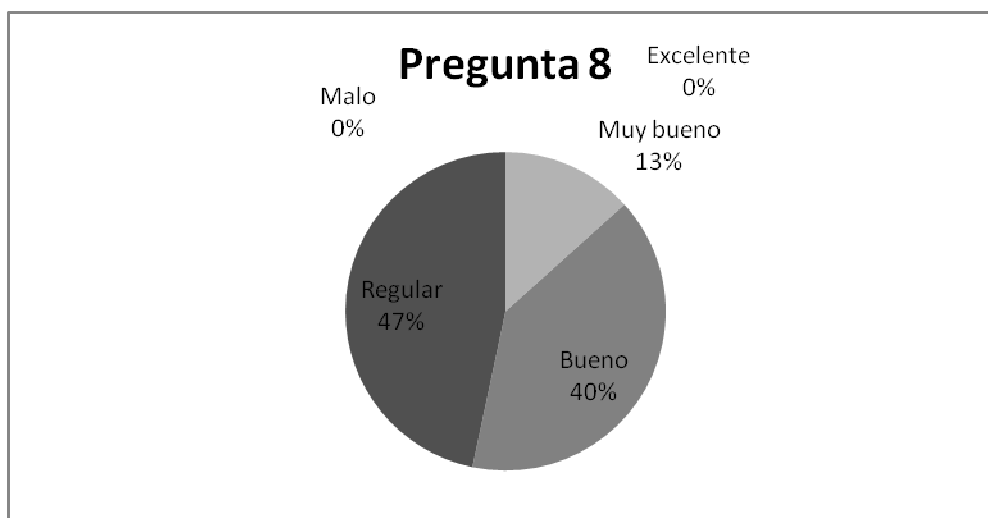
El salario es considerado por los trabajadores como bueno y regular en un 33% cada uno, muy bueno 20% y 7% respectivamente lo considera en los extremos de malo y excelente.





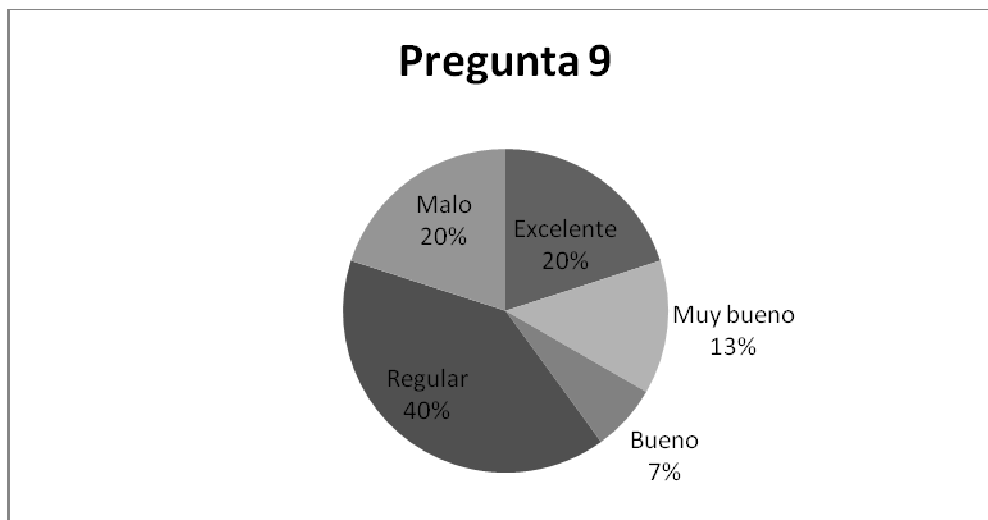
Gráfica 7. Resultados obtenidos de la séptima pregunta.

Los trabajadores consideran que los castigos económicos (por llegar tarde, por no realizar alguna tarea, entre otras) son 33% regular, 27% malo, 20 % muy bueno y otro 20% lo considera bueno.



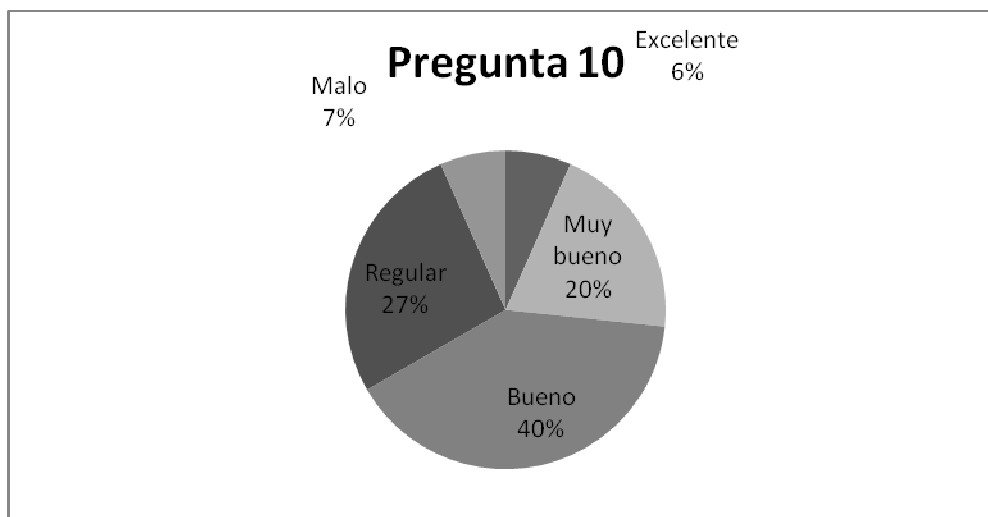
Gráfica 8. Resultados de la pregunta 8.

En la pregunta número 8 se preguntó a los trabajadores acerca de la igualdad entre el desempeño de su trabajo y su pago, y las respuestas fueron las siguientes: el 47% opina que es regular, el 40% bueno y el 13% muy bueno.



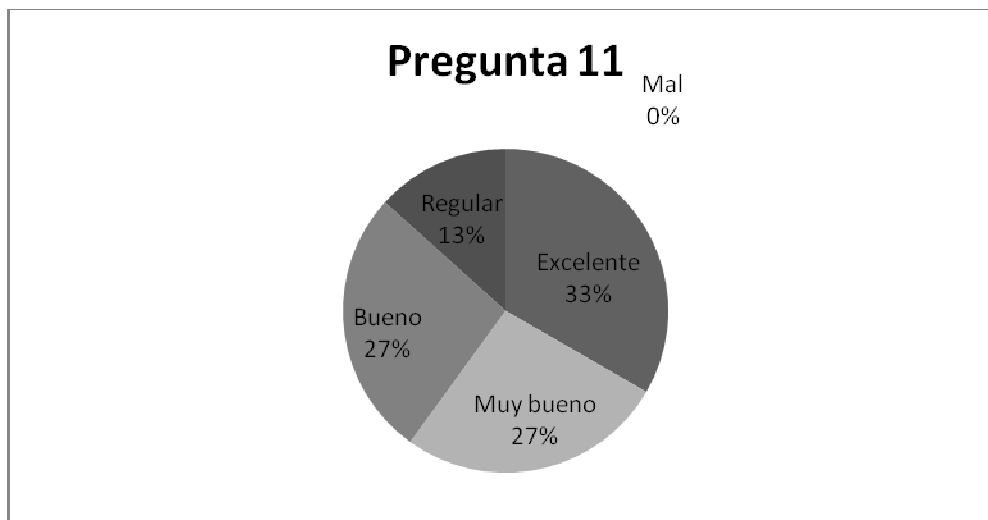
Gráfica 9. Resultados de la pregunta 9.

Los trabajadores consideran la motivación brindada por la empresa como: 40% regular, 20% malo, 20% excelente, 13% muy bueno y solo el 7% bueno.



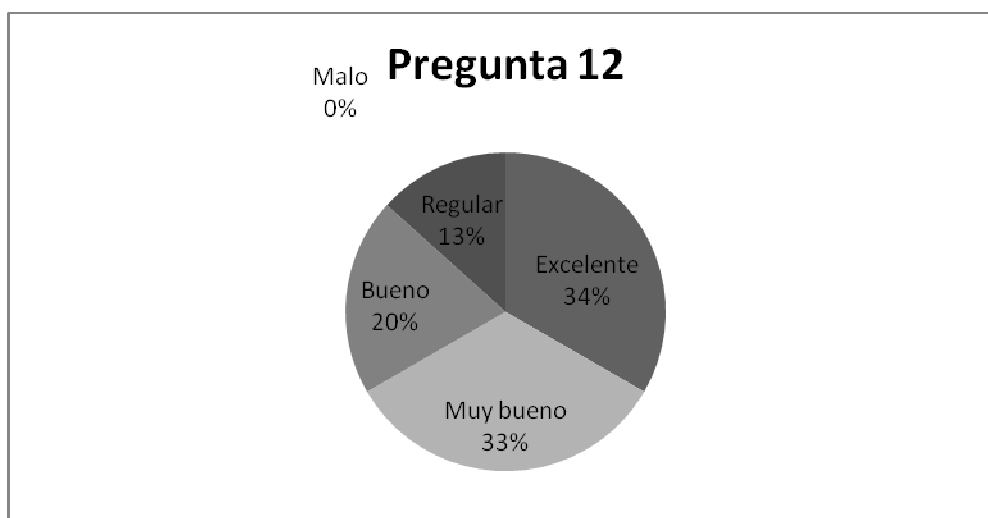
Gráfica 10. Resultados de la décima pregunta.

Con la pregunta número 10 se evaluó la descripción de las funciones de los trabajadores, a lo que el 40% respondió que es bueno, el 27% regular, 20% muy bueno, 7% malo y el 6% excelente.



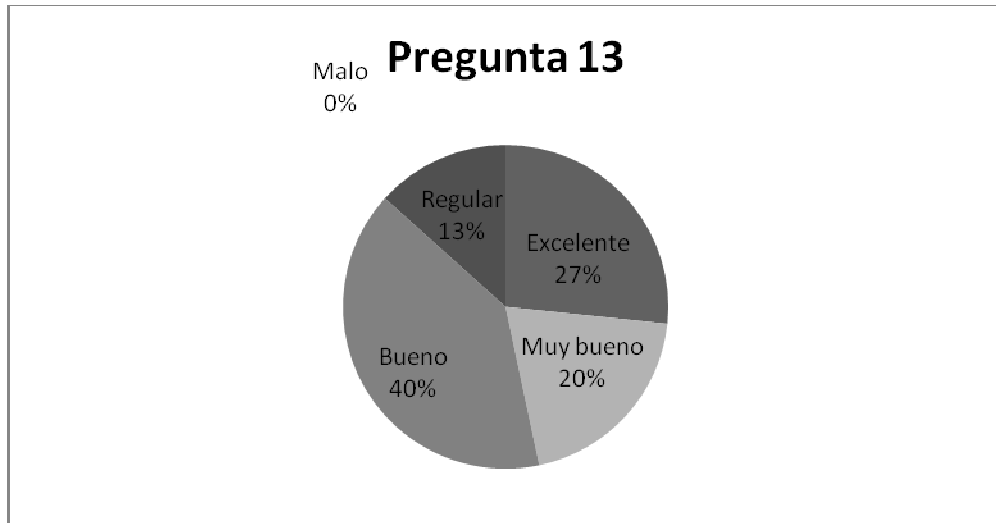
Gráfica 11. Resultados de la pregunta 11.

Se preguntó a los trabajadores como considerarían la aplicación de la incentivación económica y los resultados fueron: 33% excelente, 27% muy bueno, con el mismo porcentaje bueno, y el 13% regular.



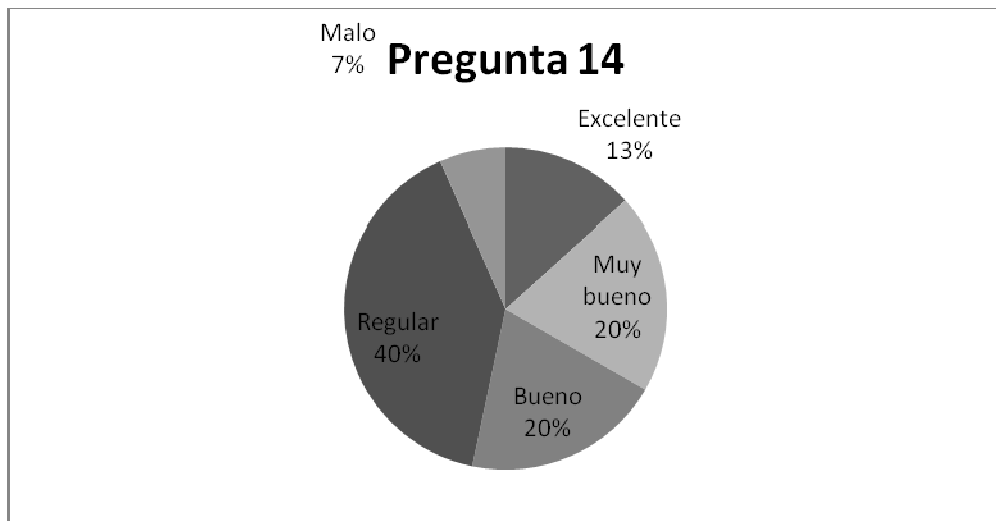
Gráfica 12. Resultados de la pregunta 12.

Los incentivos en especie fueron calificados como excelentes en un 34%, en 33% muy bueno, el 20% bueno y el 13% regular.



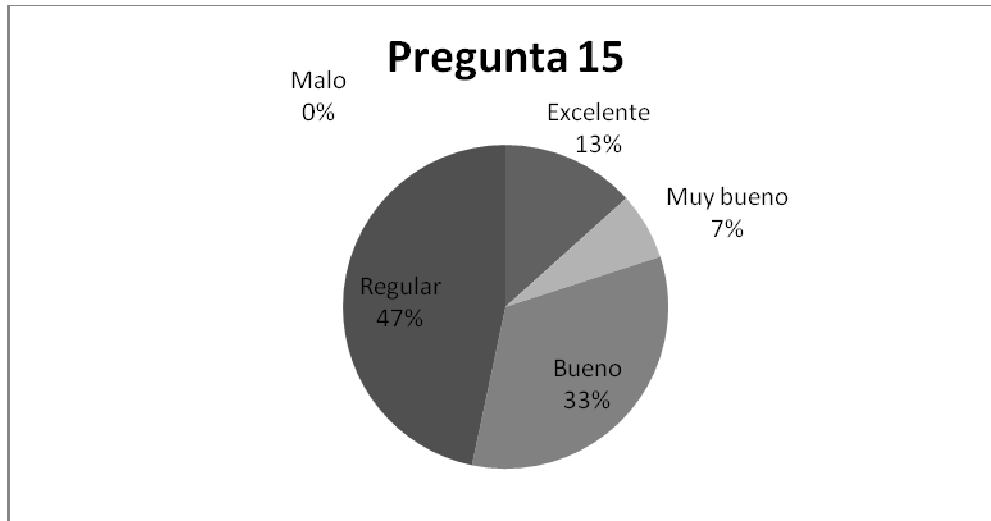
Gráfica 13. Resultados de la pregunta 13.

En la pregunta número 13 se preguntó a los trabajadores como considerarían un sistema de beneficios sociales (incentivos sociales) a lo que contestaron el 40% bueno, 27% excelente, 20% muy bueno y 13% regular.



Gráfica 14. Resultados de la pregunta 14.

Los trabajadores consideran que las herramientas brindadas para la realización de su trabajo son 40% regular, 20% muy bueno, el mismo porcentaje bueno, 13% excelente y el 7% malo.



Gráfica 15. Resultados de la pregunta 15.

Se preguntó a los trabajadores como consideraban el interés de la empresa hacia sus necesidades laborales y el 47% contestó que regular, el 33% bueno, 13% excelente y el 7% muy bueno.

Por los resultados que se obtuvieron los trabajadores se sienten a gusto en su entorno laboral, con la seguridad laboral, con la relación con sus superiores, con su horario de trabajo, con su salario, con la descripción de sus funciones. Los trabajadores calificaron como regular la relación con sus compañeros, los castigos económicos, la igualdad entre el desempeño de sus funciones y su pago, la motivación y el otorgamiento de las herramientas para la realización de su trabajo. Los empleados contestaron que sería excelente que existieran incentivos económicos, en especie y sociales. También piden que haya reconocimiento de su trabajo y mayor motivación por parte de la empresa, porque según sus propias palabras podrían realizar mejor sus actividades.

En general los trabajadores se encuentran en un rango bueno, es decir que no hay tanto desacuerdo por parte de los trabajadores en cuanto a sus actividades, el ambiente y las relaciones con superiores y compañeros de trabajo, lo que nos indica que al implantar un sistema de motivación los trabajadores no


pondrían resistencia, ya que ellos son quienes piden incentivación y motivación para el mejoramiento de su vida laboral y personal.

Para establecer de manera más objetiva un programa de incentivación se ha considerado necesario determinar de inicio si los empleados están siendo bien remunerados de acuerdo al desempeño de las funciones asignadas a cada puesto, en caso de que los empleados no estén siendo bien retribuidos será necesario empezar por lograr la equidad entre su pago y las actividades que realizan.

Por ello fue necesario establecer un análisis de puestos para el nivel operativo, cuestión por la cual se diseñó un esquema de descripción de puestos que permitió cimentar los requerimientos de las tareas o actividades que deben desempeñarse en cada puesto a nivel operativo.

Para recabar información necesaria se diseñó un cuestionario que recopiló datos importantes, que permitieron estudiar las tareas, operaciones o actividades que cada puesto a nivel operativo debe realizar (Ver anexo 2). Los trabajadores así como su jefe inmediato ayudaron en la contestación de las preguntas, para tener una idea sobre la rutina que tienen y poder realizar los manuales de descripción de cada uno de los puestos.

A continuación se presenta el manual de descripción de puestos de los niveles operativos (bodeguero, cajero y vendedor) de la empresa GRUPO MAFLO S.A. de C.V en los cuales se muestran las funciones, actividades y responsabilidades de cada uno de ellos.

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 1 de 3
	Manual de descripción de puestos	

### I. Datos de identificación del puesto

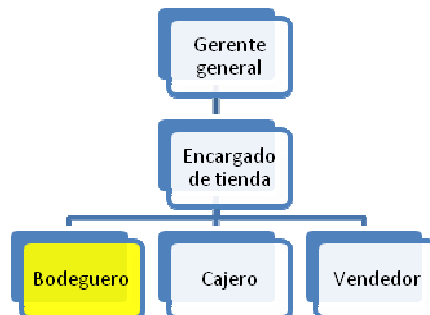
Nombre o denominación del puesto: BODEGUERO.

Clave: BOD-001      N° de plazas: 3.

Área: Almacén.

Reporta a: Encargado de tienda.

Puestos a su cargo: No hay puestos a su cargo.



Relaciones de coordinación interna:

- a) Encargado de tienda
- b) Vendedores

Relaciones de coordinación externa:

- a) Proveedores

#### Objetivos del puesto:


Mantener la bodega en el orden correcto para facilitar la búsqueda de la mercancía a los vendedores, evitar pérdidas si la mercancía esta defectuosa o impar.

### II. Descripción del puesto


#### a) Descripción genérica:

Mantener la bodega en orden para facilitar la búsqueda de la mercancía, y poder realizar los inventarios y sacar el faltante para poder solicitar la mercancía a los proveedores, ayudar a los vendedores en la búsqueda de zapato en caso de que no lo encuentren o

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 2 de 3
	<b>Manual de descripción de puestos</b>	
<p>tengan dudas sobre alternativas para mostrar a los clientes. Revisar el zapato cuando llega de México para verificar que no haya mercancía defectuosa o impar.</p>		
<p><b>b) Descripción analítica:</b></p>		
<p><i>Actividades diarias:</i></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Limpiar bodega.</li> <li>❖ Revisar y ordenar bodega.</li> <li>❖ Acomodar el zapato que los vendedores muestran a los clientes.</li> </ul>		
<p><i>Actividades periódicas:</i></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Acomodar la mercancía que llega de México.</li> <li>❖ Regresar mercancía defectuosa a proveedores.</li> <li>❖ Revisar que no esté defectuosa la mercancía.</li> </ul>		
<p><i>Actividades eventuales:</i></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Recorrer bodega cuando hay cambio de catálogo y poder acomodar la mercancía nueva.</li> </ul>		
<p><b>Relaciones internas del puesto:</b></p>		
<p><u>Gerente general:</u> Para un mayor control sobre los inventarios.</p>		
<p><u>Encargado de tienda:</u> Para informar sobre cualquier eventualidad que surja en sus actividades.</p>		
<p><u>Vendedor:</u> Informar sobre modelos, colores y números.</p>		
<p><u>Cajeras:</u> Para informar sobre la mercancía que se regresa a los proveedores.</p>		
<p><b>Relaciones externas del puesto:</b></p>		
<p><u>Proveedores:</u> Para informar sobre mercancía defectuosa y las devoluciones que se van a hacer.</p>		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:



	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 3 de 3
	<b>Manual de descripción de puestos</b>	
<b>III. Requerimientos o especificación del puesto</b>		
<b>Habilidades</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos: Se requiere de conocimientos de nivel secundaria terminada, para poder tener en orden bodega en el orden correcto, que sepa leer y escribir para poder acomodar los modelos en el orden correcto, necesita hacer operaciones aritméticas básicas para sumar la cantidad de pares que llegan de México, necesita conocer de imagen personal para poder tener una buena presentación.</li> <li>2. Experiencia: Bodega 6 meses y actividades de ventas 6 meses.</li> <li>3. Criterio: Debe tener criterio para saber cuando un modelo está defectuoso y se necesita regresar al proveedor.</li> </ol>		
<b>Responsabilidades</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En valores: No es responsable en valores monetarios, económicos o financieros.</li> <li>2. En trato con el público: Con los proveedores para informar sobre las devoluciones.</li> </ol>		
<b>Esfuerzo</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Físico: Requiere esfuerzo físico mediano, ya que jala y empuja filas de cajas con zapato para poder acomodarla en su lugar en las estanterías.</li> <li>2. Mental: se requiere el mínimo de concentración mental para acomodar la mercancía en el lugar y orden correcto.</li> </ol>		
<b>Condiciones de trabajo</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de trabajo: La mayor parte de su trabajo la realiza en el almacén, el cual cuenta con condiciones óptimas de iluminación y ventilación para la atención al cliente.</li> <li>2. Riesgos de trabajo: Exposición moderada a riesgos o accidentes de trabajo, por caídas, golpes leves, cortaduras y aplastamiento de dedos al acomodar la mercancía en el lugar correspondiente.</li> </ol>		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 1 de 4
	Manual de descripción de puestos	

### I. Datos de identificación del puesto

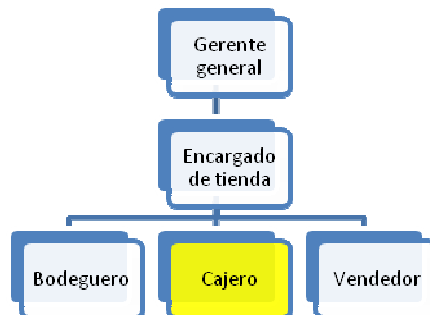
Nombre o denominación del puesto: CAJERO.

Clave: CAJ-001      N° de plazas: 3.

Área: Ventas.

Reporta a: Encargado de tienda.

Puestos a su cargo: No hay puestos a su cargo.



Relaciones de coordinación interna:

- a) Encargado de tienda
- b) Vendedores
- c) Bodeguero


Relaciones de coordinación externa:

- a) Clientes
- b) Proveedores

### Objetivos del puesto:

Atender al cliente cuando ha decidido realizar una compra, logrando que se rebasen sus expectativas en cuanto al servicio y la calidad de la mercancía, y de ésta forma regrese y nos recomiende con sus amistades y familiares.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja
	Manual de descripción de puestos	2 de 4

**II. Descripción del puesto**

**a) Descripción genérica:**

Cobrar la mercancía que el cliente ha decidido comprar y revisarla para informarle al cliente que el producto va en buenas condiciones, hacer pedidos especiales a los proveedores, hacer corte de caja al terminar el día y realizar el ticket de devolución a proveedores.

**b) Descripción analítica:**

*Actividades diarias:*

- ❖ Limpiar caja y equipo de cómputo.
- ❖ Cobrar y revisar la mercancía que se vende.
- ❖ Hacer pedidos especiales a proveedores.
- ❖ Hacer corte de caja al terminar el día.

*Actividades periódicas:*

- ❖ Entregar la mercancía defectuosa que los clientes devolvieron (en caso de que haya).
- ❖ Regresar mercancía defectuosa a los proveedores.
- ❖ Hacer la nota de los zapatos de devolución a fábrica.

*Actividades eventuales:*

- ❖ No son consideradas las actividades eventuales para el puesto


**Relaciones internas del puesto:**


Gerente general: Para un mayor control sobre las ventas.


Encargado de tienda: Para entregar reportes diarios de ventas y el dinero de la venta de día.

Vendedores: Para que le informen sobre la venta que debe cobrar, y para que le informe a los vendedores en caso de que haya un cambio por parte de un cliente.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja
	<b>Manual de descripción de puestos</b>	3 de 4
<p><u>Bodeguero</u>: Para que le informe sobre las devoluciones que se tiene que hacer a los proveedores.</p>		
<p><b>Relaciones externas del puesto:</b></p>		
<p><u>Proveedores</u>: Para hacer pedidos especiales que requiera el cliente.</p>		
<p><u>Clientes</u>: Para cobrar e informar sobre la buen condición en la que se vende la mercancía.</p>		
<p><b>III. Requerimientos o especificación del puesto</b></p>		
<p><b>Habilidades</b></p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos: Se requiere de conocimientos de nivel preparatoria terminada para poder cobrar y tener responsabilidad sobre el dinero, que sepa leer, escribir y que tenga nociones básicas de computación para poder realizar las notas de venta, notas de devolución por parte del cliente, necesita hacer operaciones aritméticas básicas para poder cobrar y dar el cambio correctamente, necesita conocer de imagen personal para tener una buena presentación y debe tener buen trato con el cliente.</li> <li>2. Experiencia: Bodega 6 meses y actividades de ventas 6 meses.</li> <li>3. Criterio: No aplica su criterio para ninguna de las actividades.</li> </ol>		
<p><b>Responsabilidades</b></p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En valores: Es responsable del dinero de la venta del día, así como del equipo de cómputo y telefónico.</li> <li>2. En trato con el público: Con los proveedores para solicitar pedidos especiales y con el cliente cuando ha decidido realizar una compra.</li> </ol>		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 4 de 4
	Manual de descripción de puestos	
<p><b>Esfuerzo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Físico: No requiere de movimiento alguno en la ejecución de su trabajo.</li> <li>2. Mental: Se requiere de un grado de concentración eficiente para evitar errores en la ejecución de su trabajo.</li> </ol> <p><b>Condiciones de trabajo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de trabajo: La mayor parte de su trabajo la realiza en el área de caja, la cual cuenta con condiciones óptimas de iluminación y ventilación para la atención al cliente.</li> <li>2. Riesgos de trabajo: No hay exposición a accidentes o actos inseguros.</li> </ol>		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 1 de 3
	Manual de descripción de puestos	

### I. Datos de identificación del puesto

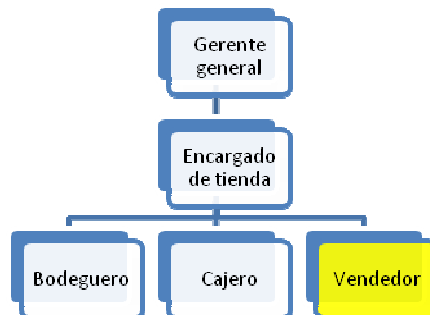
Nombre o denominación del puesto: VENDEDOR.

Clave: VEN-001      N° de plazas: 9.

Área: Ventas.

Reporta a: Encargado de tienda.

Puestos a su cargo: No hay puestos a su cargo.



Relaciones de coordinación interna:

- a) Encargado de tienda
- b) Cajeros
- c) Bodegueros

Relaciones de coordinación externa:

- a) Clientes

#### Objetivos del puesto:


Satisfacer al cliente a través de una atención con calidad, logrando cerrar la venta de forma satisfactoria. Procurando la recomendación del cliente con sus familiares y amistades.


### II. Descripción del puesto

#### a) Descripción genérica:

Atender a los clientes mostrándoles los diversos modelos, colores y números según el agrado de los clientes para satisfacer sus necesidades logrando la venta de la mercancía.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 2 de 3
	<b>Manual de descripción de puestos</b>	
<p><b>b) Descripción analítica:</b></p> <p><i>Actividades diarias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Limpiar instalaciones.</li> <li>❖ Limpiar los cristales de los aparadores por fuera.</li> <li>❖ Atender a los clientes.</li> </ul> <p><i>Actividades periódicas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Limpiar los cristales por dentro de los aparadores</li> <li>❖ Reacomodar la mercancía exhibida en los aparadores.</li> </ul> <p><i>Actividades eventuales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decoración de aparadores por cambio de temporada.</li> <li>❖ Apoyo en bodega en temporadas altas.</li> </ul> <p><b>Relaciones internas del puesto:</b></p> <p><u>Gerente general:</u> Para un mayor control sobre las ventas e inquietudes por parte de los trabajadores.</p> <p><u>Encargado de tienda:</u> Para informar sobre cualquier eventualidad que surja en sus actividades o en el trato con el cliente.</p> <p><u>Cajeras:</u> Informar sobre las ventas, especificar si es de mayoreo o al detalle, cambio y/o devoluciones.</p> <p><u>Bodeguero:</u> Para consultar modelos, colores o números en caso de no encontrarlos en su lugar dentro de la bodega.</p> <p><b>Relaciones externas del puesto:</b></p> <p><u>Clientes:</u> Para venta de mercancía, cambios y devoluciones.</p>		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:


	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 3 de 3
	<b>Manual de descripción de puestos</b>	
<b>III. Requerimientos o especificación del puesto</b>		
<b>Habilidades</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos: Se requiere de conocimientos de nivel bachillerato para la atención al cliente y poder leer y apuntar los modelos que le piden, debe conocer aspectos sobre imagen personal para tener una buena presentación ante el cliente.</li> <li>2. Experiencia: Bodega 3 meses, actividades de ventas y atención al cliente 6 meses.</li> <li>3. Criterio: Para poder mostrar algún modelo, número o color distinto al pedido por el cliente, en caso de que no haya en existencia el que fue solicitado por el cliente.</li> </ol>		
<b>Responsabilidades</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En valores: No es responsable en valores monetarios, económicos o financieros, pero sí de la papelería que es entregada para la realización de sus actividades.</li> <li>2. En trato con el público: Con los clientes para lograr la venta de la mercancía.</li> </ol>		
<b>Esfuerzo</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Físico: Requiere esfuerzo físico mediano, ya que sube y baja escaleras para poder ir por la mercancía y mostrarla a los clientes, carga en promedio tres cajas con zapatos.</li> <li>2. Mental: Se requiere el mínimo de concentración mental, ya que los modelos, colors y números los apunta para poder buscarlos.</li> </ol>		
<b>Condiciones de trabajo</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de trabajo: La mayor parte de su trabajo la realiza en la sala probador del establecimiento, el cual cuenta con condiciones óptimas de iluminación y ventilación para la atención al cliente.</li> <li>2. Riesgos de trabajo: Exposición moderada a riesgos o accidentes de trabajo, por estar expuesto a caídas, golpes leves, cortaduras y aplastamiento de dedos al buscar la mercancía que se va a mostrar al cliente.</li> </ol>		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:



El análisis de puestos es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto, esta herramienta permite aplicar métodos de valuación de puestos con el fin de determinar la equidad interna (equidad salarial) y así, de una manera más completa poder diseñar un plan de incentivación objetivo y concreto. Por lo anterior se consideró el método de valuación por puntos para comprobar la equidad salarial, es un modelo objetivo basado en un esquema matemático para el cual se requiere una definición precisa de los “factores compensables” que se medirán en los puestos y una escala que especifique los diferentes grados o intensidades con que se medirá el factor.

Cada factor compensable del método tiene cierto peso o ponderación en la valuación total del puesto y cada grado o intensidad tiene asignado cierto número de puntos, que son los que indican la medición del factor compensable que tiene el puesto en particular. Los factores compensables, los grados y su valor en puntos, normalmente, se especifican en un manual de valuación, que es el instrumento que se utiliza durante el proceso de valuación de los puestos. Los métodos de valuación por puntos son muy precisos, se utilizan ampliamente en las empresas y son particularmente, útiles cuando se tienen que valorar varios puestos, como ocurre en las empresas medianas y grandes.

Primeramente se diseñó un manual de valuación por puntos para poder definir los conceptos sobrefactores y subfactores considerados en el análisis del puestos, esto servirá para poder definir los requisitos necesarios para cada uno de ellos, el objetivo de este manual es poder asignar de manera objetiva y cuantitativa valores que permitan calificar cada uno de los puestos, en cuanto a funciones, actividades, conocimientos y responsabilidades.

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 1 de 6
	Manual de valuación por el método de puntos.	

### **Factor habilidad**

Es la capacidad, inteligencia y disposición necesarias para realizar un trabajo o una actividad, sin importar la forma en que se adquirió.

#### **Subfactor conocimientos**

Es el conjunto de nociones que se tienen sobre una materia o tema específico. Nivel educativo que deberá poseer la persona que ocupe un puesto, necesarios para desempeñarse en él.

#### **Grado I**

Primaria terminada. Conocimientos adquiridos en la enseñanza básica, los conocimientos son los más elementales. (10 puntos).

#### **Grado II**

Secundaria terminada. Conocimientos adquiridos en la enseñanza media básica, o un ofici, no se requiere ningún tipo de conocimientos profundamente especializados o capacitación adicional. (20 puntos).

#### **Grado III**

Bachillerato terminado. Son los conocimientos adquiridos en la enseñanza media superior, o en una carrera técnica. Así como conocimiento de paquetes contables y administrativos. (30 puntos).


#### **Subfactor experiencia**

Es la enseñanza que se adquiere con la práctica y el tiempo en el desempeño de un puesto. Este subfactor se encuentra muy relacionado con el nivel de preparación.

#### **Grado I**

De 0 a 3 meses. Experiencia poca o nula; su nivel de preparación equivale a la práctica. (10 puntos).

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 2 de 6
	Manual de valuación por el método de puntos.	

**Grado II**

De 3 a 6 meses. Experiencia suficiente para entender el medio y las consecuencias de las decisiones. (20 puntos).

**Grado III**

De 6 meses en adelante. Experiencia amplia para conocer un gran número de situaciones similares y capacidad de adaptación a situaciones nuevas. (30 puntos).

**Subfactor criterio**

Es la capacidad de decisión para dar solución a los problemas, recibir o aplicar las órdenes recibidas, en el trabajo.

**Grado I**

Tareas netamente operativas. Que no requieren más de un mínimo de criterio común para resolver problemas. (10 puntos).

**Grado II**

Actividades que van encaminadas al manejo de máquinas o procesos simples. En caso de un problema mayor, supone la intervención del jefe inmediato. (20 puntos).

**Grado III**

Funciones que requieren de un cierto grado de interpretación de procedimientos que van encaminados al logro de una meta, así como para la resolución de problemas. (30 puntos).


**Factor responsabilidad**


Se refiere al cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir en alguna situación. También es el cuidado de los recursos materiales, humanos y/o financieros que han sido asignados al puesto.


**Subfactor en valores**

Este subfactor mide el nivel de responsabilidad en valores (dinero) que tiene un puesto, y a

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 3 de 6
	Manual de valuación por el método de puntos.	
<p>su vez conlleva dos aspectos: volumen en valores y rango de afectación sobre estos valores.</p>		
<p><b>Grado I</b></p>		
<p>La responsabilidad con el manejo o producción de valores es nula, dado que el puesto carece de funciones que permitan su aplicación o uso. (15 puntos).</p>		
<p><b>Grado II</b></p>		
<p>El puesto no tiene ninguna injerencia directa en la obtención de valores; sin embargo, las actividades del puesto van orientadas a prestar servicios de información y registro. (30 puntos).</p>		
<p><b>Grado III</b></p>		
<p>Indica que el puesto tiene la responsabilidad de custodiar o recaudar el volumen de valores, ya sea en forma temporal o permanente, y es auditado constantemente. (45 puntos).</p>		
<p><b>Subfactor trato con el público</b></p>		
<p>Se mide la relación existente entre el puesto y personas o sectores internos o externos (clientes, compañeros de trabajo y proveedores).</p>		
<p><b>Grado I</b></p>		
<p>Las actividades del puesto no tienen vinculación alguna con el público por el origen de sus funciones. (15 puntos).</p>		
<p><b>Grado II</b></p>		
<p>La relación con personas o sectores internos o externos se realiza de manera indirecta, es decir a través de intermediarios o de terceras personas. (30 puntos)</p>		
<p><b>Grado III</b></p>		
<p>La relación con clientes, compañeros de trabajo, proveedores o competencia es directa y</p>		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 4 de 6
	Manual de valuación por el método de puntos.	
<p>constante y se requiere de responsabilidad en el trato. (45 puntos).</p>		
<p><b><u>Factor esfuerzo</u></b></p>		
<p>Se refiere al empleo enérgico de la fuerza corporal, mental y/o visual que es requerida para desempeñar el puesto eficientemente.</p>		
<p><b>Subfactor esfuerzo físico</b></p>		
<p>Mide el esfuerzo físico, entendido éste como la precisión y patrón de movimientos, la fuerza y la velocidad de los mismos.</p>		
<p><b>Grado I</b></p>		
<p>No se requiere de ningún patrón de movimientos, y estos no suponen precisión. (10 puntos).</p>		
<p><b>Grado II</b></p>		
<p>Movimientos de varias partes del cuerpo; se requiere de un poco de coordinación con precisión en los movimientos. (20 puntos).</p>		
<p><b>Grado III</b></p>		
<p>Movimientos simultáneos de varias partes de cuerpo; se requiere coordinación. Existe precisión en los movimientos. (30 puntos).</p>		
<p><b>Subfactor esfuerzo mental</b></p>		
<p>Se refiere al grado de utilización mental requerido para resolver las situaciones laborales inherentes al puesto.</p>		
<p><b>Grado I</b></p>		
<p>Requiere una capacidad de análisis limitada y poca concentración mental. (10 puntos).</p>		
<p><b>Grado II</b></p>		
<p>Establece una cierta capacidad de análisis, con regular concentración mental. (20 puntos).</p>		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 5 de 6
	Manual de valuación por el método de puntos.	

**Grado III**

Utilización mental promedio. Problemas de dificultad normal considerando la ejecución de actividades correspondientes al puesto. (30 puntos).

**Factor condiciones de trabajo.**

Se refiere al grado de adversidad del ambiente de trabajo a que se está expuesto normalmente y a los riesgos de accidentes o enfermedades que se pueden adquirir por el desempeño de un trabajo.

**Subfactor medio ambiente**

Son el conjunto de condiciones ambientales en las cuales se desempeñan las actividades propias de un puesto de trabajo.

**Grado I**

El trabajo se desarrolla en las instalaciones correspondientes de acuerdo al puesto en condiciones de amplitud, luminosidad, ventilación, etc., satisfactorias y normales. (10 puntos).

**Grado II**

El trabajo se desarrolla en instalaciones demasiado pobladas, con ruidos, malos olores y otros aspectos desagradables. (20 puntos).

**Grado III**

El trabajo exige el traslado a sitios lejanos y diversos, haciéndose desagradable e insalubre. (30 puntos).


**Subfactor riesgo de accidente**

Es el subfactor que determina la posibilidad de sufrir un acto inseguro en el trabajo.

**Grado I**

El puesto no tiene exposición a situaciones o actos inseguros. (10 puntos).

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>GRUPO MAFLO S.A. DE C.V.</b>	Hoja 6 de 6
	Manual de valuación por el método de puntos.	
<b>Grado II</b> El puesto ocasionalmente se enfrenta a situaciones inseguras durante la jornada laboral. (20 puntos).		
<b>Grado III</b> El puesto se enfrenta frecuentemente a situaciones completamente difíciles y/o está expuesto a enfermedades laborales. (30 puntos).		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

Para poder realizar el método de progresión lineal se necesitan primero hacer una tabla en donde se especifique el porcentaje que obtendrá cada uno de los grados y los subfactores, de ésta forma se podrá valorar de forma objetiva a cada uno de los puestos.

La asignación de puntos se basó en los diferentes tipos de responsabilidad que tiene cada uno de los puestos, así como la dificultad de las tareas, el distinto esfuerzo físico y mental que requiere cada uno de ellos

A continuación se presentan las tablas en donde se asignaron los grados correspondientes a cada uno de los puestos, dichos grados se establecieron a cada subfactor de los 4 factores que se manejaron en el manual de valuación por puntos.



<b>MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS</b>				
<b>PUESTO: BODEGUERO</b>				
<b>FACTORES Y SUBFACTORES A VALUAR</b>		<b>GRADOS</b>		
<b>HABILIDADES</b>	<b>30%</b>	I	II	III
CONOCIMIENTOS		10	20	30
EXPERIENCIA		10	20	30
CRITERIO		10	20	30
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>30%</b>			
EN VALORES		15	30	45
EN TRATO CON EL PÚBLICO		15	30	45
<b>ESFUERZO</b>	<b>20%</b>			
FÍSICO		10	20	30
MENTAL		10	20	30
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>20%</b>			
AMBIENTE DE TRABAJO		10	20	30
RIESGOS		10	20	30
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	100	200	300
<b>TOTAL DE LA VALUACIÓN</b>				
200 puntos				

<b>MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS</b>				
<b>PUESTO: CAJERO</b>				
<b>FACTORES Y SUBFACTORES A VALUAR</b>		<b>GRADOS</b>		
<b>HABILIDADES</b>	<b>30%</b>	I	II	III
CONOCIMIENTOS		10	20	30
EXPERIENCIA		10	20	30
CRITERIO		10	20	30
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>30%</b>			
EN VALORES		15	30	45
EN TRATO CON EL PÚBLICO		15	30	45
<b>ESFUERZO</b>	<b>20%</b>			
FÍSICO		10	20	30
MENTAL		10	20	30
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>20%</b>			
AMBIENTE DE TRABAJO		10	20	30
RIESGOS		10	20	30
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	100	200	300
<b>TOTAL DE LA VALUACIÓN</b>				
230 puntos				

<b>MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS</b>				
<b>PUESTO: VENDEDOR</b>				
<b>FACTORES Y SUBFACTORES A VALUAR</b>		<b>GRADOS</b>		
<b>HABILIDADES</b>	<b>30%</b>	I	II	III
CONOCIMIENTOS		10	20	30
EXPERIENCIA		10	20	30
CRITERIO		10	20	30
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>30%</b>			
EN VALORES		15	30	45
EN TRATO CON EL PÚBLICO		15	30	45
<b>ESFUERZO</b>	<b>20%</b>			
FÍSICO		10	20	30
MENTAL		10	20	30
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>20%</b>			
AMBIENTE DE TRABAJO		10	20	30
RIESGOS		10	20	30
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	100	200	300
<b>TOTAL DE LA VALUACIÓN</b>				
180 puntos				

Con la información obtenida de cada una de las tablas se obtuvieron los datos para aplicar el modelo matemático de progresión lineal, en el cual se obtiene de manera objetiva la equidad salarial para cada uno de los puestos de la empresa. Sólo se utilizaron los puestos operativos, ya que son los que se están analizando para la investigación.

x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	(xy)	(x <sub>1</sub> -x)	(x <sub>1</sub> -x) <sup>2</sup>	(y <sub>1</sub> -y)	(y <sub>1</sub> -y) <sup>2</sup>	(x <sub>1</sub> -x)(y <sub>1</sub> -y)
200	100	40000	10000	20000	-3.3333	11.11111111	-3.3333	11.1111	11.11111111
230	110	52900	12100	25300	26.6667	711.1111111	6.66667	44.4444	177.777778
180	100	32400	10000	18000	-23.333	544.4444444	-3.3333	11.1111	77.7777778
610	310	125300	32100	63300	0.00	1266.666667	0.00	66.6667	266.666667
x =	203.3333333								
y =	103.3333333								

La fórmula para poder obtener los salarios que deben obtener los trabajadores realmente es:  $y = a + b x$

A continuación se presentan las cantidades que los trabajadores reciben y los sueldos que deberían de ganar. Esta comparación se logró en base a los salarios que están ganando actualmente los empleados y los resultados que se obtuvieron de la formula antes mencionada.

	Actual	Presupuestado
Bodeguero	\$100.00	\$93.76
Cajero	\$110.00	\$111.43
Vendedor	\$80.00	\$81.98

Este proceso fue necesario para saber si la empresa realmente remunera bien a los trabajadores. Al ver que sus salarios son óptimos y equitativos se da paso a la elaboración del diseño de un sistema de incentivación planeado

especialmente para la empresa GRUPO MAFLO S.A. de C.V. El propósito de este sistema es impulsar a los trabajadores a realizar mejor sus actividades a través de la recompensa económica por cada uno de los logros obtenidos.

El siguiente programa de incentivos está fundamentado en todo un proceso de análisis de lo que motiva a los empleados en su área de trabajo y la administración de sueldos y salarios esto con el fin de hacerlo mas objetivo y confiable para que la empresa pueda lograr los resultados deseados e incrementar su productividad en los niveles operativos, que incluyen los puestos tipos de cajera, vendedor y bodeguero.

El sistema de incentivación fue elaborado de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa, el presupuesto destinado fue del 10% de la nómina mensual para los puestos operativos, la cual es de \$ 40,500.00. Esta cantidad fue considerada para los incentivos mensuales. Para los anuales se consideró solo una cantidad considerable para el evento que se realizará, así como los premios que se darán a los empleados.

A continuación se presenta el plan de incentivos propuesto a la empresa GRUPO MAFLO S.A. de C.V. en el cual se muestra el tipo de incentivo, el periodo de entrega, la acción por la cual se otorgará, las especificaciones de cada acción y las consideraciones económicas.

## GRUPO MAFLO S.A de C.V

## PROGRAMA DE INCENTIVOS

OBJETIVO: ofrecer a los trabajadores operativos elementos de apoyo que contribuyan a propiciar la motivación para el desarrollo eficiente de su trabajo

TIPO DE INCENTIVO	PERIDO DE ENTREGA	ACCION	ESPECIFICACIONES	CONSIDERACIONES ECONOMICAS
bonos individuales	Mensual	Puntualidad	<p>Para el factor de puntualidad se considerará el horario de entrada a las 9: 00 horas con tolerancia de 10 minutos.</p> <p>Para ser merecedor a éste incentivo será necesario que los trabajadores no tengan ni un solo retardo en todo el mes. Es decir desde el día primero hasta el día 30 o 31 de cada mes.</p>	\$ 150.00 por persona
Bonos individuales	Mensual	Asistencia	<p>Para el factor asistencia se consideraran que no haya tenido ninguna falta (no se admiten justificaciones) en todo el mes.</p>	\$ 150.00 por persona
Plan directo al salario	Mensual	Ventas	<p>El incentivo se ofrecerá al equipo de trabajo que logre aumentar sus ventas al mes (se considera equipo de trabajo a la sucursal)</p>	\$ 1,000.00 por equipo de trabajo

Plan escalon (colectivo)	Anual	Aportaciones de apoyo y/ creativas	<p>Se realizaran juntas mensuales donde los trabajadores operativos aportaran ideas o proyectos de desarrollo que sean considerados como herramientas que puedan beneficiar a la empresa</p> <p>Se dará un incentivo anual para todos los trabajadores juntos, se hará una comida, desayuno o cena (según sea el caso) en donde se puedan integrar todos los empleados de las sucursales de la empresa. Ahí se dará de conocer el nombre del o los trabajadores que se hayan llevado el incentivo adicional</p>	\$25,000.00 presupuesto para evento anual.
Por desempeño colectivo	Anual	Por productividad	En la reunión a anual se harán rifas de algunos electrodomésticos sencillos y también se darán premios pequeños en efectivo y algunos otros en vales que podrán ser canjeables por productos que comercialice la empresa.	\$5,000.00 presupuesto para regalos

Remuneración en riesgo	mensual	Por incumplir el reglamento	En caso de que algún trabajador no cumpla con el reglamento se retendrá el 10% de su salario semanal, el cual lo podrá recuperar al siguiente mes si no falta al reglamento nuevamente	10% del salario semanal cada mes
------------------------	---------	-----------------------------	--	----------------------------------



## Capítulo IV

### **Conclusiones**

#### 4.1. Conclusiones

A lo largo de ésta investigación se han analizado dos variables que se han vuelto el centro de este trabajo. La incentivación y la motivación, con la investigación se pretendió demostrar que para que los trabajadores puedan realizar sus actividades de forma adecuada, es decir, bien y en el menor tiempo posible, necesitan tener ciertos estímulos que los impulsen a realizar sus actividades ofreciendo siempre algo más, es decir que no sólo se estén realizando las tareas, sino que deben ofrecer algo más.

Se pudo comprobar que los trabajadores responderán mejor a sus actividades si se sienten parte de la empresa, para esto es necesario motivar a los empleados para que lo logren, una forma de alcanzar éste objetivo es ofrecerles incentivos que los mantengan cerca de la empresa, que los impulse a realizar sus actividades con mayor entusiasmo, necesitan sentirse considerados por la misma.

Los impulsos de los trabajadores para realizar sus actividades aumentan si hay algo que los oriente a efectuarlas, en éste caso los incentivos económicos, sociales y en especie. Para poder obtener dichos beneficios es necesario que los empleados pongan mayor empeño y dedicación en la realización de sus

funciones, es decir deben esmerarse más para tener mejores resultados y así ser merecedores de un premio.

Por lo tanto la hipótesis de trabajo de ésta investigación ha sido aceptada, ya que se confirmó que los trabajadores están más motivados si se les ofrecen incentivos, ya que se vuelven más competitivos al realizar sus actividades para obtener dichos beneficios ofrece un plan de incentivos, lo cual los hace más competitivos para la mejor realización de sus actividades.

Si los trabajadores se sienten a gusto en su entorno laboral, están bien remunerados y también reciben estímulos para mejorar su trabajo, lo harán con mayor entusiasmo y no lo considerarán como una carga extra a sus actividades, sino que será parte de las mismas y por las cuales recibirán mayor gratificación.

#### 4.2. Sugerencias

Por lo que se observó a lo largo de la investigación, se puede sugerir a los administradores de la empresa que mantengan a sus trabajadores motivados para que puedan ofrecer mejores resultados que beneficien a ambas partes. Para lograr esto fue necesario hacer un programa de valuación por puntos, para así poder saber si los trabajadores están bien pagados o no.

En la empresa GRUPO MAFLO S.A. de C.V. los trabajadores están bien remunerados por lo tanto se recomienda a los directivos de la empresa que se inicie con un plan de incentivación para lograr un efecto positivo en los empleados. De ésta forma la cantidad que reciban como incentivos será independiente al salario lo cual propiciará mayor competitividad por parte de los trabajadores para realizar sus actividades.

Para GRUPO MAFLO S.A. de C.V. se diseñó un plan de incentivos aplicables a los trabajadores operativos de la organización basado en las necesidades del personal y los recursos disponibles que tiene la organización para dicho programa; siendo de gran utilidad para propiciar la motivación hacia el trabajador a realizar sus actividades de forma superior a la estandarizada o señalada en el análisis de puestos. De éste modo se gratificará ese esfuerzo extra realizado lo que tiene como consecuencia un mejor resultado para ambos.

El programa de incentivos está fundamentado en todo un proceso de análisis de lo que motiva a los empleados en su área de trabajo y la administración de sueldos y salarios esto con el fin de hacerlo más objetivo y confiable para que la empresa pueda lograr los resultados deseados e incrementar su productividad en los niveles operativos, que incluyen los puestos de cajera, vendedor y bodeguero.

El monto autorizado mensualmente para éstos incentivos será como máximo el 10% de la nómina total mensual, la cual es de \$40,500.00 dado que esa cantidad no es un gasto excesivo, sino que es considerable y reflejada contra los beneficios que se obtendrán la inversión será mínimo.

Grupo MAFLO S.A. de C.V. se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y está pensando en mejorar sus condiciones laborales y personales. Por lo tanto le pide que conteste con sinceridad el siguiente cuestionario.

Edad: \_\_\_\_\_. Sexo: \_\_\_\_\_. Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_.

Puesto: \_\_\_\_\_.

INSTRUCCIONES: Lea con atención y marque con una "X", en el cuadro correspondiente a la respuesta que considere en su situación laboral. Tome en cuenta la siguiente tabla de valores

5 Excelente	4 Muy bueno	3 Bueno	2 Regular	1 Malo
-------------	-------------	---------	-----------	--------

Pregunta	5	4	3	2	1
1. ¿Cómo percibe su ambiente de trabajo?					
2. La seguridad en su trabajo es:					
3. ¿Cómo observa la relación con sus compañeros?					
4. ¿Cómo es la relación con sus superiores?					
5. Su horario de trabajo lo considera:					
6. Su salario es:					
7. Piensa que los castigos son:					
8. ¿Cómo considera la igualdad entre el desempeño de su trabajo y su pago?					
9. ¿Cómo considera la motivación brindada por la empresa?					
10. La descripción de sus funciones son:					
11. ¿Cómo consideraría la incentivación económica?					
12. ¿Cómo consideraría la incentivación en especie?					
13. Un programa de beneficios sociales para usted y su familia sería:					
14. Las herramientas para el apoyo en la realización de su trabajo son:					
15. El interés de la empresa hacia sus necesidades laborales es:					

¿Qué propondría usted para mejorar su entorno de trabajo y calidad de vida?

---



---



---

Gracias por su colaboración, recuerde que es por su beneficio.

## Bibliografía

1. ARIAS Galicia, Fernando y Heredia Espinosa, Victor, *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, México, Trillas, 2004.
2. BOHLANDER, George y Snell Scott, *Administración de recursos humanos*, México, D.F., Cengage learning editores, 2001.
3. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 5ta edición, Colombia, Mc Graw Hill, 2000.
4. DAVIS, Keith y Newstrom, Jhon W; *Comportamiento humano en el trabajo*, México, Mc Graw Hill, 2002.
5. GONZALEZ, Martin; *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*, México, Compañía editorial continental, 1999.
6. GORDON, Judith R; *Comportamiento organizacional*, 5ta edición, México, Prentice Hall, 1997.
7. KOONTZ, Harold, Weihrich, Heinz, *Administración: una perspectiva global*, 11va edición, Mc Graw Hill, México, 1999.
8. LOPEZ Ruiz, Miguel; *Elementos para la investigación, metodología y redacción*, 2da edición, México, UNAM Instituto de investigaciones jurídicas, 1992.
9. REIG, Enrique; Fernández, Julio y Jauli, Isaac; *Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*, España, Thomson, 2003.

10. ROZENZWEIG, James E y Kast, Fremont E; *Administración en las organizaciones un enfoque de sistemas y de contingencias*, 2da ed., México, Mc Graw Hill, 1992.
11. SOLANA, Ricardo F, *Administración de organizaciones*, Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires, 1993.
12. SOTO Eduardo, *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*, Cengage learning editores, 2001
13. STONER, James, Freeman, . Edward y Gilbertr Jr. Daniel R, *Administración*, 6ta edición, Pearson, México. 1996
14. TAMAYO y Tamayo, Mario; *Metodología formal de la investigación científica*, 2da edición, México, Limusa, 2002.
15. TERRY, George R. y Franklin, Stephen G; *Principios de administración*, México, CECSA, 1993.
16. TORRE, Ernesto; *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill, 1981.
17. UNIVERSIDAD Villa Rica; *Manual para la elaboración de tesis*, México.
18. WERTHER Jr., William B. y Davis, Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México, 5ta edición, Mc Graw Hill, 2003.
19. <http://www.pedagogia.es/la-motivacion/>