

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

CARRERA: ADMINISTRACION

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACION

TITULO DEL PROYECTO: ESTUDIO MOTIVACIONAL EN UNA
EMPRESA DEL SECTOR FARMACEUTICO

FECHA: 24 DE SEPTIEMBRE DE 1999

ALUMNO: MURILLO CASTRO SALVADOR

MATRICULA: 95327234



ASESOR: GARCIA MATA EPIFANIO

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN.....	4
2. INTRODUCCION.....	6
2.1. Problema a investigar.....	8
2.2 Importancia del estudio.....	8
2.3 Definición de términos.....	9
2.4 Problemas y limitaciones.....	10
3. MARCO TEORICO.....	11

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES

3.1 La industria farmacéutica en México.....	13
3.1.1 Antecedentes.....	13
3.1.2 Perfil.....	13
3.1.3 Descripción de la empresa.....	14
3.2.1 Historia.....	14
3.2.2 Misión.....	15
3.2.3 Categorías de productos.....	15
3.2.4 Tecnología y distribución.....	16
3.2.5 Filosofía.....	17
3.2.6 Estructura organizacional.....	17

CAPITULO II

MOTIVACION

4.1 Generalidades.....	23
4.2 Concepto de motivación.....	25
4.3 Motivación en las organizaciones.....	27
4.4 Teorías motivacionales.....	30
4.5 Características del individuo.....	36

CAPITULO III
LOS INCENTIVOS

5.1 Concepto de incentivo.....	40
5.2 Importancia de los incentivos dentro de la empresa.	40
5.3 El papel de los incentivos económicos.....	42
5.4 Ambiente apropiado.....	42
5.5 Sistema apropiado.....	43
5.6 Clasificación de los incentivos.	43

CAPITULO IV
DESEMPEÑO

6.1 Concepto de desempeño.....	52
6.2 Concepto de evaluación de desempeño.....	52
6.3 Prácticas de evaluación de desempeño.....	53
6.4 Propósitos de medición de desempeño	53
6.5 Importancia del desempeño dentro de las organizaciones.....	55
6.6 Clasificación y evaluación del desempeño.....	56

CAPITULO V
PRODUCTIVIDAD

7.1 Concepto de productividad.....	60
7.2 Importancia de incrementar la productividad.....	62
7.3 Factores del mejoramiento de la productividad.....	64

CAPITULO V
METODO

8.1 Planteamiento del problema.	70
8.2 Hipótesis	70
8.3 Instrumento de medición.....	70

8.4 Procedimientos.....	82
8.4.1 Selección de la muestra.	84
8.4.2 Características de la muestra.....	84
8.4.3 Recolección de datos.....	85
8.4.4 Análisis de los datos.....	86
9. CONCLUSION.....	111
10. RECOMENDACIONES.....	112
9. BIBLIOGRAFIA.....	113
10. ANEXOS.....	114
10.1 Cuestionario.....	115
10.2 Codificación de datos.....	118

1. RESUMEN.

La importancia de estudiar la motivación como tal, como herramienta para mejorar de manera integral los servicios que preste la empresa es vital para la subsistencia de estas, ante la crítica situación económica y financiera por lo que atraviesa nuestro país.

En estos momentos es fundamental la constante lucha de las empresas para mantenerse en un marco de supremacía y liderazgo.

Tal es el caso donde se desarrolla el presente estudio, teniendo como finalidad mejorar la productividad, fomentando su incremento hacia un mercado competitivo.

Para ello se identifican algunos de los principales factores que influyen en dicha actitud que intervienen en el desempeño del trabajo como: la motivación, el desempeño y los incentivos son elementos que influyen en la actitud del trabajador hacia su trabajo. Además se pudo observar e identificar que el factor motivacional está compuesto por los subfactores: social, personal y laboral.

En el primer capítulo se describe la historia de la Industria farmacéutica en México, desde los productos naturales utilizados por los pueblos primitivos, que sirvieron de base para el desarrollo de esta Industria hasta nuestras vidas.

Además destaco sus características. Su participación en el producto interno bruto nacional manufacturero y de la industria química.

Por otro lado, se la historia de la empresa, la posición que ocupa dentro de la Industria Farmacéutica, su dinamismo a través de la modernización de instalaciones y equipo, su filosofía enfocada hacia la calidad de su producción, su estructura organizacional y sus principales productos.

El segundo capítulo contiene los principales conceptos de la motivación y la influencia que esta tiene hacia los empleados para su mejor desarrollo y desempeño dentro de las organizaciones y algunas teorías que se adaptan al estudio realizado.

En el tercer capítulo se toca el tema de los incentivos que son parte importante en el desarrollo y el esfuerzo de los empleados, además de que es la técnica de que se valen las empresas para lograr sus objetivos, se explican las principales formas de incentivos proporcionados por las organizaciones a sus empleados.

En el cuarto capítulo se explica como las empresas necesitan de un buen desarrollo por parte de sus empleados para el logro de los objetivos, es decir, un mejor desempeño que es lo que se explica en este capítulo. Además se explican las formas de evaluación de desempeño.

En el quinto capítulo se menciona el concepto de productividad como ha ido evolucionando en el sector farmacéutico, el impacto de estas empresas en el producto interno bruto del país, así como los diferentes instrumentos de medición de la eficiencia de la productividad en este sector.

En el sexto capítulo se explica la metodología de la investigación para determinar si existe motivación y productividad dentro de las empresas del sector farmacéutico y principalmente la que se está estudiando Casa Autrey S.A. de C.V. Primeramente se definió el planteamiento del problema. Asimismo se determinaron las variables dependiente e independiente de donde se origina la investigación, así como una hipótesis la cual habrá de demostrar si la motivación existe o no en dicha empresa, tomando para ello una muestra significativa, utilizando una escala de actitudes tipo Lickert, conformada por 30 ítems que comprenden dichos factores. El instrumento fue aplicado a una muestra de 30 sujetos, se representan los resultados de los cuestionarios aplicados en una tabla y posteriormente se realiza un análisis de estos mismos.

Finalmente se presentan las conclusiones derivadas de la investigación realizada.

2. INTRODUCCION.

La crisis actual ofrece reto y oportunidad a los dirigentes de las empresas en las que el buen o mal manejo de sus recursos, se traducirá en prosperidad, supervivencia o bien en la extinción de su organización, a que los competidores presentes en forma local y global, son cada vez más agresivos, amenazando con conquistar cada vez mas segmentos de mercado mercados.

El recurso más importante con que cuenta una organización obviamente es el ser humano en virtud de que contribuye en gran medida al desarrollo integral de la organización, bajo tal circunstancia, se vuelve una necesidad contar con información acertada acerca del desarrollo del elemento humano dentro de la organización y un conocimiento importante de este desarrollo, es el papel que juega dentro de la organización la motivación.

Este estudio sobre la motivación, se pretende ofrecer elementos de juicio, que sean útiles a la empresa que se va analizar en el uso racional de sus recursos.

Es conveniente hacer notar la importancia que tiene la motivación dentro del desarrollo de las organizaciones; ya que las actitudes y comportamiento que realizan los individuos dentro de las organizaciones para aumentar la productividad y tener mayor calidad en sus bienes y servicios es uno de los requisitos claves de toda organización.

Con el resultado de la investigación, se pretende determinar con bases científicas las causas que provocan el aumento de nivel de esfuerzo por parte del trabajador cuando se le da algún estímulo, esto es, en que grado influye el otorgamiento de los estímulos para incrementar la productividad.

Al elegir este tema de la motivación en esta empresa se fijaron objetivos alcanzar, tales como:

- Identificar los factores o características que influyen en la productividad en la Empresa.
- Conocer el grado en que los estímulos para alcanzar altos índices de productividad.
- Analizar los factores que inciden en la motivación como son:
 - Incentivos.
 - Seguridad y afiliación.
 - Salarios.
 - Satisfacción.
- Conocer el grado en que los estímulos influyen para alcanzar altos índices de productividad.

►► Identificar que tipo de estímulos proporciona la empresa a su personal.

Esta investigación se va a realizar en una empresa dedicada a la distribución de productos farmacéuticos la cual se denomina “Casa Autrey S.A de C.V.”, la cual consta de 220 empleados tanto en el turno nocturno como el turno matutino y que tiene una vida de 108 años.

La realización del presente trabajo de investigación fue llevada a cabo por mi inquietud para conocer a fondo lo que es la motivación y como es llevada a cabo por las organizaciones para hacer que el individuo aumente su nivel de esfuerzo y se puedan lograr los objetivos de la empresa, y siendo la motivación y los estímulos que emplean las organizaciones para aumentar la productividad los puntos en los que se centra la investigación, es importante conocer que papel juega la motivación dentro del ámbito de la productividad en esta empresa.

Considerando que la introducción de incentivos, la productividad y el desempeño por parte de la empresa es un factor importante para el crecimiento y desarrollo de las empresas he considerado efectuar un estudio de esta empresa no solo con el fin de llevar a cabo mi titulación de Licenciado en Administración de Empresas sino, además tener en conocimiento de lo que esta sucediendo de la productividad, principalmente en las empresas privadas, y en general la empresa Casa Autrey S.A de C.V., además de profundizar en el tema de la motivación.

2.1. Problema a investigar.

Desde hace algún tiempo uno de los grandes problemas de la Administración de Recursos Humanos, es la motivación, lo que ha originado que las empresas presten mayor importancia a este factor, estableciendo diversas formas motivacionales, para hacer sentir bien a la gente en su trabajo, de inducirla a que se interese en él, que se vuelva creativo, innovador de nuevos métodos de trabajo, aumente el esfuerzo del individuo.

La motivación es una de las funciones más importantes del departamento de personal, la cual va a permitir el logro de las metas organizacionales.

Por lo que este trabajo va a consistir en estudiar a esta empresa para determinar cuales son los elementos más importantes que emplea la empresa y en especial el departamento de Recursos Humanos para hacer que sus trabajadores que ahí laboran actúen de determinada forma cuando se les da un estímulo ya sea económico, en especie o de otra forma, es decir, que el individuo realice una acción que pueda ser provocada por un estímulo.

Por lo mencionado anteriormente es que en el presente trabajo se incluye el tema de motivación enfocándolo específicamente a la empresa Casa Autrey S.A de C.V.

2.2. Importancia del estudio.

El hecho de recompensar a los individuos para ejercer altos niveles de esfuerzo, para lograr las metas organizacionales, ha sido de gran importancia, el cual ha repercutido en todas las empresas debido a que a aumentado la productividad y una mayor calidad del servicio que presta esta empresa. Por ello la motivación constituye un factor importante dentro de la organización por que va a permitir que el individuo aumente el esfuerzo, para el logro de las metas organizacionales, etc.

La importancia de este estudio esta enfocado a determinar los índices que influyen directamente en el máximo aprovechamiento de los recursos hacia la productividad en la empresa. Para esto se tomará como base las normas y procedimientos necesarios para poder definir si existe o no la motivación dentro de esta empresa, considerándola importante ya que esta se ve reflejada en la productividad eficiente de la empresa.

Con este estudio que se va a realizar se va a beneficiar la empresa puesto que en base a los resultados obtenidos de la investigación la empresa los puede utilizar para hacer buen manejo de ellos, hacer las modificaciones pertinentes y emplear de manera correctiva estos resultados

viendo cuales son las fallas y los aciertos que tienen y aplicarlos. Obviamente la empresa los puede utilizar o no los resultados obtenidos evaluándolos, todos van a depender de ellos.

Se puede beneficiar los trabajadores, ya que en base de los resultados y dependiendo de los directivos si quieren aplicarlos a la empresa, se introducirán nuevas formas de motivación hacia el personal que ahí labora, que pueden ser los beneficiados al introducir nuevas técnicas motivacionales.

Por último me beneficio yo, porque me permite de alguna manera realizar mi tesis, aplicar los conocimientos adquiridos durante mi proceso de aprendizaje, lo cual me da mas confianza para estudios futuros.

2.3. Definición de términos.

Creatividad; el término creatividad generalmente se refiere a la habilidad y potencial para desarrollar nuevas ideas.

Desempeño; es el grado en que el individuo cree que al dar cierto nivel de rendimiento lo llevará a la obtención de los resultados o premios deseados equivalentes a la propia motivación.

Esfuerzos; es una medida de intensidad, cuando alguien esta motivada realiza un gran esfuerzo.

Estímulo; es un factor capaz de producir una reacción.

Incentivos; constituyen enfoques de compensación que estimulan logros específicos. Los sistemas de incentivos vinculan la compensación y el desempeño estableciendo estímulos basados en el desempeño.

Motivación; es todo aquello que impulsa al individuo a actuar de determinada forma, o que por lo menos de origen a una acción la cual puede ser dirigida hacia el objetivo determinado a través de un comportamiento específico.

Productividad; es la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicios de consumo) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad).

Satisfacción; es un conjunto de sentimientos, pensamientos, actitudes favorables o desfavorables que perciben los trabajadores a cerca de su trabajo y con los cuales responde al mismo.

2.4. Problemas y límites.

Los problemas a los que me enfrento al realizar este estudio son:

1. Que se me restringe el acceso a unas áreas que son importantes para realizar la investigación como es el departamento de almacén en donde prácticamente se puede obtener la mayor información para la elaboración de este trabajo.
2. No se me permite hablar con trabajadores que uno quiera escoger, sino que el propio supervisor me asigna a la persona que él quiera o piensa que es la persona apropiada y la más adecuada para hablar del tema.
3. Los directivos se limitan a dar información.
4. Las citas que me dan para realizar la investigación en ocasiones son horarias que no puedo cubrir, pero que sin embargo tengo que dejar de hacer otras actividades por asistir a la empresa.
5. Se me dieron una serie de normas para poder hacer la investigación, las cuales tengo que acatar para poder realizar este proyecto como son: no molestar a los empleados sin autorización de algún directivo con los que estoy recopilando información, la información que vaya recopilando se la tengo que enseñar a los directivos, etc.
6. Asistir con puntualidad a las citas.

Los límites se dan según el grado o nivel de generalidad que tiene la investigación.

MARCO TEORICO

CAPITULO I

ANTECEDENTES

GENERALES

3. ANTECEDENTES GENERALES

3.1. La industria farmacéutica en México.

3.1.1. Antecedentes.

La historia de la Industria Farmacéutica es tan antigua como el hombre mismo, los pueblos primitivos utilizaban productos naturales como medidas curativas incluyendo arañas y gusanos blancos para la esterilidad, grasa de escarabajo negro contra la hidrofobia, gusanos rojos macerados contra el reumatismo, cangrejo de río contra la epilepsia, también sabemos que muchos conocían la quina para tratar el paludismo, la coca para resistir el hambre y el cansancio, los Aztecas por ejemplo encontraron en el Maguey propiedades curativas de enfermedades de la piel como salpullidos, arrugas, etc.

Los descubrimientos hechos por el hombre primitivo no son producto de la casualidad, ya que alcanzaron gran exactitud y sirvieron como base y descubrimientos durante la historia del hombre y hasta nuestros días de producto para el cuidado y preservación de la salud que actualmente son desarrollados por la industria farmacéutica.

Es hasta principios de este siglo en que la industria farmacéutica inicia propiamente sus operaciones en México, cuando en 1917 la firma estadounidense Warner Lombert establece la compañía medicinal “La campana” la cual, para ese entonces realizaba operaciones de introducción y distribución de productos farmacéuticos importados.

El proceso de establecimiento de nuevos laboratorios farmacéuticos continuó en los años veinte, pero no es hasta los años treinta cuando se establece la primera firma farmacéutica importante, la compañía Bayer. Sin embargo no fue sino a partir de los años cincuenta que se inicia en nuestro país el despegue de la industria farmacéutica con la llegada de grandes empresas del ramo. Entre 1940 y 1949 se establecieron 18 empresas farmacéuticas, 48 de 1950 a 1959, 73 de 1960 a 1969, 56 de 1970 y 1977 y 102 empresas entre 1978 a 1998.

3.1.2. Perfil.

La industria farmacéutica es de gran importancia para México, además de contribuir con el 12.9 % del PIB de la Industria Química, provee al país de medicamentos e insumos básicos para la atención de la salud a precios accesibles (comparados con los países desarrollados en donde su precio llega a ser hasta 6 u 8 veces más elevado).

México ocupa el décimo primer lugar mundial en términos del valor del mercado químico-farmacéutico. En la década pasada, la industria farmacéutica experimento un tremendo crecimiento, más de 160% acumulado de 1980 a 1992, con crecimiento moderado en los últimos

tres años por arriba del 3 %, con la contracción en los niveles de inversión presentados en el sector.

Este sector contribuye con el 0.48 % del PIB nacional y con el 2.1 % del PIB manufacturero. Aunque cuantitativamente es un segmento pequeño en la economía, la naturaleza altamente tecnológica así como su estrecha relación con el Sistema Nacional de Salud, sustentan y justifican su importancia estratégica para el país.

Actualmente la Industria Farmacéutica mexicana esta integrada por empresas fabricantes de materias primas (farmoquímicos), medicamentos (de uso humano y veterinaria) y productos auxiliares para la salud (material de curación quirúrgico y radiológico, reactivos de diagnóstico, productos dentales e higiénicos).

Completa la cadena productiva de esta rama el eslabón de la comercialización formada por mayoristas, medio mayoristas y farmacias.

La cadena de distribución, con datos estimados por INEGI, se conforma por dos distribuidoras que al nivel nacional cubren aproximadamente el 50% del mercado de valores; cuatro, de cobertura seminacional; catorce distribuidores regionales, catorce cadenas importantes de farmacias y aproximadamente 20000 farmacias ubicadas en todo el territorio.

En cuanto a su distribución geográfica, aproximadamente el 70% de las empresas farmacéuticas están ubicadas en el Distrito Federal y el Estado de México; el resto se ubica en las principales ciudades del país.

3.2. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

3.2.1. Historia.

Grupo Casa Autrey es el distribuidor líder de productos farmacéuticos de México. Casa Autrey distribuye productos farmacéuticos y productos de consumo, incluyendo productos para el hogar, de belleza, salud, alimentos no perecederos, publicaciones, videos y productos de oficina. La reputación de Grupo Casa Autrey goza de renombre como uno de los distribuidores más eficientes y confiables en México, su prestigio se basa en el servicio de más alta calidad.

Además de su experiencia de 107 años en el mercado farmacéutico, Grupo Casa Autrey maneja un catálogo de más de 17,000 productos que distribuye a todas las farmacias, tiendas de autoservicio, tiendas de conveniencia, abarrotes, tiendas de gobierno, puestos de revistas y librerías en el país, así como a mayoristas especializados y usuarios corporativos.

Autrey opera mediante una red de 23 centros de distribución, estratégicamente ubicados en los principales centros población en todo México, constituyendo el mayor espacio de almacenaje, la mayor flotilla de reparto y la mayor fuerza de ventas multicanal, multiproducto de la industria de distribución de mayoreo en México.

3.2.2. Misión.

Su objetivo o misión es satisfacer las necesidades de los clientes y socios comerciales por encima de sus expectativas; distribuir y comercializar productos y servicios; conjuntando eficiencia, liderazgo tecnológico y conocimiento; expandir mercados actuales e identificar y desarrollar mercados relevantes; incrementar las habilidades de nuestra gente y lograr la más alta rentabilidad y competitividad para la empresa.

"Servimos al mercado distribuyendo productos que mejoran la calidad de vida de las personas"

Toda la organización está volcada en un doble objetivo: dar satisfacción a los clientes y poder seguir ayudándoles a lo largo del tiempo.

3.2.3. Categorías de Productos:

Productos Farmacéuticos: Distribuye la totalidad de la gama de productos farmacéuticos disponibles en México y [Productos Farmacéuticos] los llevan a todas las farmacias públicas y privadas del país. Proporcionan el más alto nivel de servicio en nuestra industria.

Productos de Consumo: Productos de Consumo, Belleza, Salud y Otros
Manejamos la más amplia gama de artículos de esta categoría, llevándola a los anaqueles de todas las farmacias y supermercados del país. Además de las líneas de belleza e higiene personal, hacen disponible una serie de líneas de consumo, algunas de ellas en exclusiva.

Productos alimenticios: Ofrecemos una amplia gama de alimentos no perecederos a los canales de farmacia, supermercados, autoservicio, tiendas de conveniencia y tiendas de abarrotes.

Entretenimiento: Constituye la fuerza de distribución de revistas magazines, periódicos y otras publicaciones. Manejamos también diversas líneas de libros, videocintas para el hogar, y otros productos de publicaciones y entretenimiento.

Papelería y Artículos de Oficina: Damos también servicio a grandes usuarios institucionales y corporativos abasteciendo sus necesidades de consumibles y artículos varios de oficina.

3.2.4. Tecnología y Distribución

En Grupo Casa Autrey se esta constantemente comprando y usando tecnología nueva que permita incrementar la eficiencia y capacidad de distribución.

A continuación se mencionaran algunos equipos o sistemas que permiten brindarle una mejor visión a los usuarios del servicio que presta la empresa.

Terminales portátiles de cómputo.- Cada uno de los representantes de ventas tiene una computadora portátil para levantar los pedidos desde donde se localice. Estos pedidos son transmitidos por la línea telefónica a un sistema central en cada centro de distribución. Los pedidos son impresos, separados por ruta y llenados de acuerdo con el horario de cada ruta.

Se esta actualizando constantemente los sistemas para incrementar la flexibilidad de los usuarios instalando estaciones de trabajo individuales en más lugares e incluyendo a los clientes y proveedores en la red del sistema.

Se da apoyo a los proveedores con el sistema DATY y a los clientes con el sistema SEA.

Grupo Casa Autrey continúa siendo un canal inmejorable para la distribución al mayoreo de productos farmacéuticos, alimentos, artículos de belleza, cuidado personal y consumo; una empresa con solidez financiera que responde a la confianza de sus accionistas, una organización profesional que cada día busca mejores cauces para establecer el más adecuado enlace entre el producto y el consumidor, y que ha venido consolidando su posición como el mejor canal de acceso al mercado mexicano.

La Dirección de Mercadotecnia de Casa Autrey, no es la tradicional que como se conocen a las empresas de Consumo, esta empresa, es Mercadotecnia de servicios, un área muy especializada, nuestros objetivos son diferentes, ya que se dedica más a generar y establecer relaciones más estrechas con nuestros clientes y proveedores, con la finalidad de reconocer sus necesidades y lograr ofrecer herramientas que además los permitan dar valor agregado a los servicios, además de reconocer y aprovechar nuevas oportunidades de negocios y proporcionar información vital para la toma de decisiones.

3.2.5. Filosofía.

Los logros obtenidos en los últimos años de la empresa se deben principalmente a su filosofía, la cual tiene como ideales:

1. Calidad en la distribución de sus productos.
2. Integridad en sus negocios realizados.
3. Dedicación al progreso en todas sus manifestaciones.
4. Confianza con todos sus colaboradores.
5. Comprensión y servicios a los consumidores.

3.2.6. Estructura organizacional.

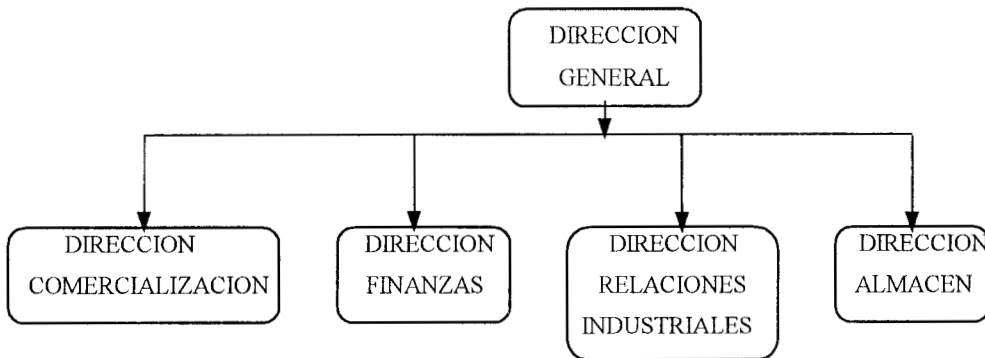
En este espacio se muestra la organización de la empresa a través de los organigramas, así como la misión de cada una de las áreas.

DIRECCION GENERAL

Misión:

Identificar y responder a las necesidades de los clientes, y comercializando productos farmacéuticos de alta calidad y costo efectivo, optimizando así la rentabilidad de la empresa, incrementando la participación en el mercado mexicano, adquiriendo clientes en un ambiente de trabajo en equipo.

DIRECCION GENERAL

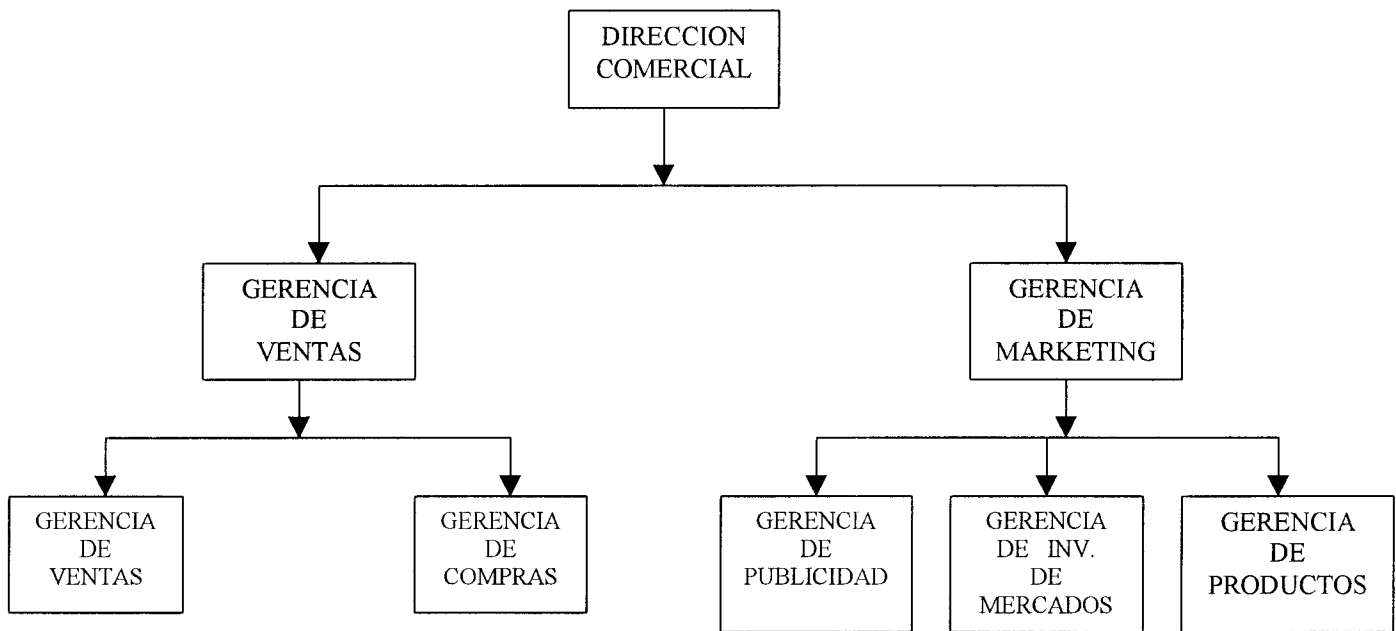


DIRECCION COMERCIAL.

Misión:

Comercializar en la República Mexicana todos los productos farmacéuticos identificados por la compañía, manteniendo siempre una orientación hacia la satisfacción

DIRECCION COMERCIAL

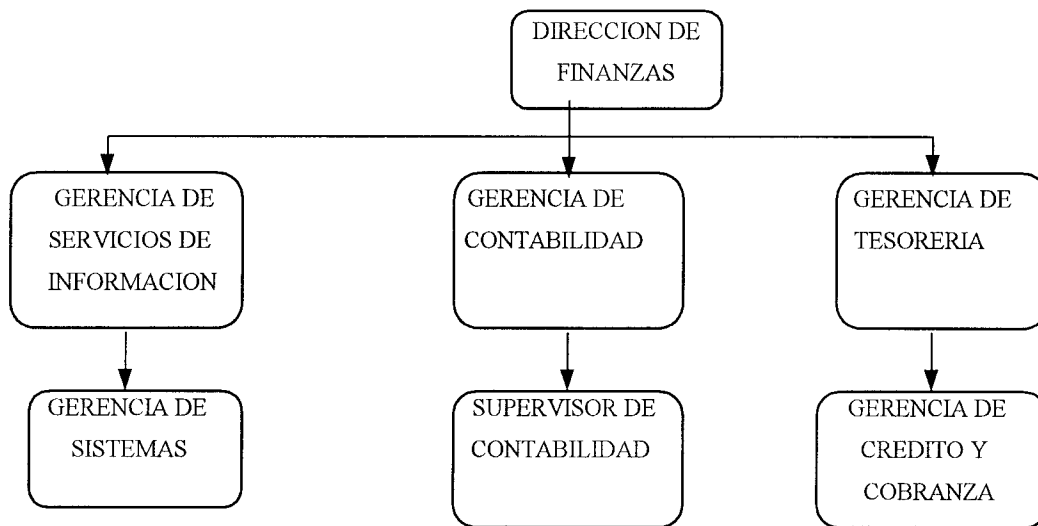


DIRECCION DE FINANZAS

Misión:

Trabajar conjuntamente con la dirección general para lograr las metas de la empresa, actuando dentro del marco legal del país de residencia y de acuerdo con las normas de conducta en las negociaciones establecidas por la compañía.

DIRECCION DE FINANZAS

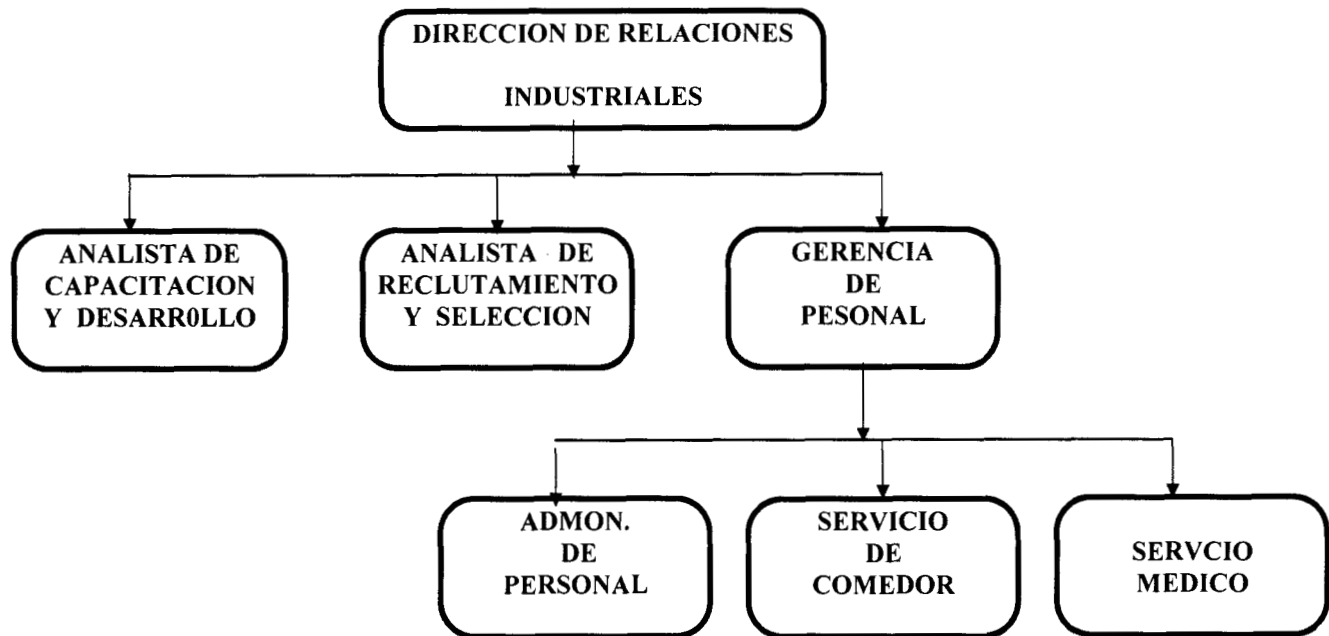


DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES

Misión:

Atraer, desarrollar y mantener al personal con talento y motivar a los empleados de todos los niveles, fomentando un ambiente laboral sano y estable para elevar la productividad y calidad en el trabajo.

DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES

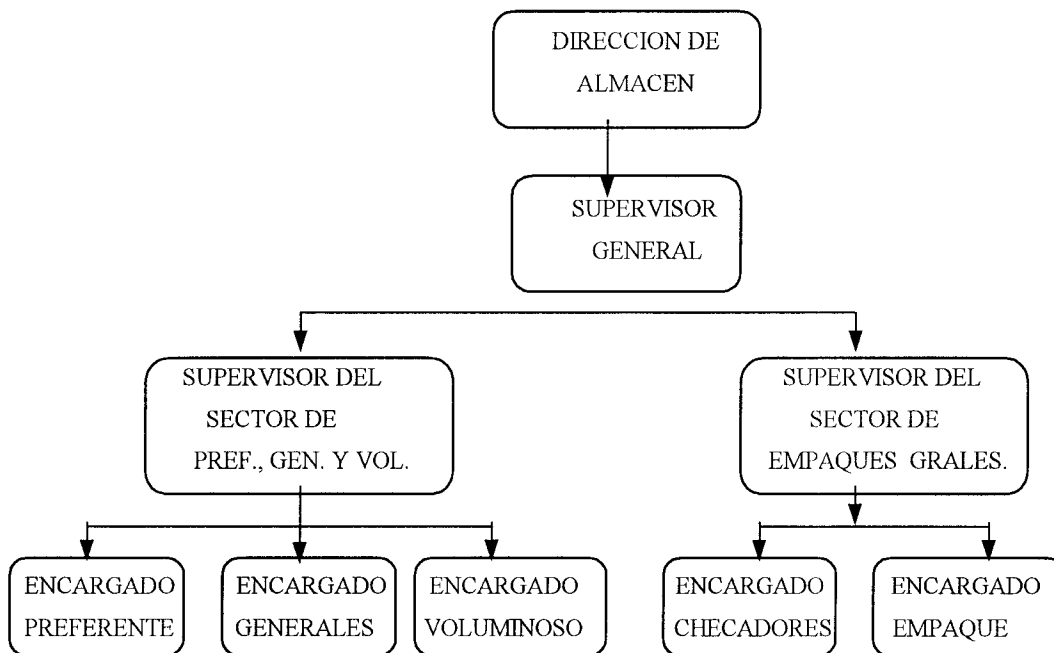


DIRECCION DE ALMACEN

Misión:

Lograr la excelencia a través de la mejora continua de los procesos como productos y servicios de calidad, a costos y tiempos competitivos.

DIRECCION DE ALMACEN



CAPITULO II

MOTIVACION

4. MOTIVACION.

4.1. Generalidades.

Siendo el sector privado donde más es tomada en cuenta la gente que ahí labora y por consiguiente donde no se tiene interés en motivarla, por hacerla sentir bien en su trabajo, de inducirla a que se interese en él, que se vuelva creativo e innovador de nuevos métodos de trabajo, etc.

Por lo mencionado anteriormente es que en el presente trabajo se incluye el tema de motivación enfocándolo específicamente a las empresas privadas. Y para empezar conoceremos algunos aspectos sobre la naturaleza del hombre, sobre su comportamiento, aspiraciones, etc.

El hombre como ser tranquilo, se refiere a que no solo recibe del ambiente aquello que considera le es necesario sino que también adopta una posición tal, que le permita anticiparse a provocar cambios que ocurren en el ambiente que lo rodea.

Se habla también del hombre con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, con esto se quiere decir que el hombre es capaz de tener objetivos y contar con aspiraciones pero más que todo esto poner su máximo esfuerzo para lograr aquellos objetivos que se ha propuesto alcanzar.

Otro aspecto sobre la naturaleza del hombre es el contratarlo como modelo del sistema abierto, es decir, dirigido hacia objetivos que se hayan relacionados con el medio ambiente físico y social e involucrarlos en cambios con él en la medida en que se persiguen los objetivos.

Esto obliga al hombre a desarrollar capacidades mentales, como el pensar, el decidir y que adquiera creencias que le permitan conocer tanto a las personas como a las cosas situadas en su medio ambiente y poder enfrentarlas satisfactoriamente.

Es de gran importancia conocer el contenido mental del hombre dígame; la forma de pensar, de actuar, de decidir, sobre sus inquietudes, aspiraciones, etc. y la forma como todo esto es adquirido.

El comportamiento de las personas en una organización se debe a factores externos e internos. Considerándose dentro de los internos aquellas características de personalidad del individuo, su capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente, sus actividades, valores y emociones.

Dentro de los externos las características organizacionales (como sistemas de recompensa y castigos) a factores sociales, de políticas establecidas o de la cohesión ejercida por el grupo en que se halla ubicado.

Dentro de los externos o ambientales podemos citar también las prestaciones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos, las presiones familiares entre

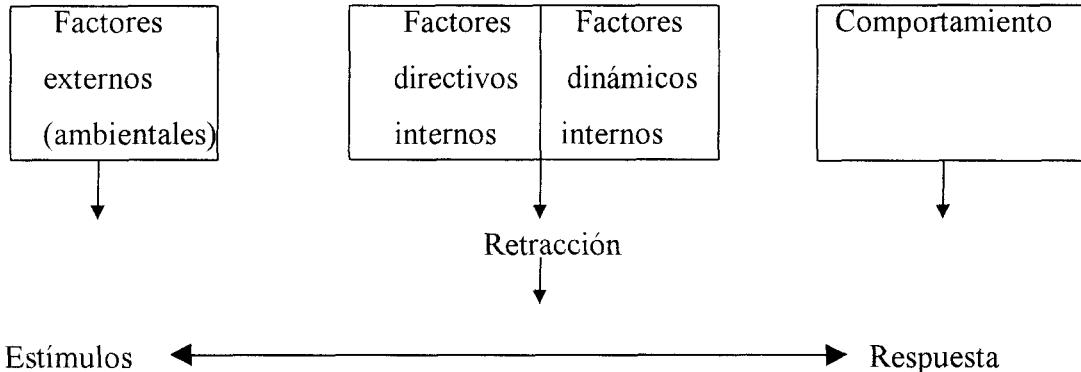
otros. Es decir, el individuo se haya condicionado a una serie de factores que influyen en su conducta, forma de actuar y de pensar de modo que los motivadores para cada una de ellas sean diferentes.

En base a lo anterior podemos deducir que el comportamiento humano es realmente complejo y para entenderlo es conveniente tener un conocimiento más amplio sobre la psicología y lo que ella implica en su relación con el individuo y lo que le rodea.

Por ello tocare algunos factores que van a influir en el comportamiento humano y los cuales son:

- a) Factores externos. Son aquellas fuerzas externas que rodean al individuo y las cuales influyen constantemente en su comportamiento.
- b) Factores directivos internos. Son aquellas características que van a formar la personalidad del individuo, y que van a transmitir la información adquirida sobre sus experiencias y la comunicación de los demás.
- c) Factores dinámicos externos. Son aquellas fuerzas que van a activar y mantener el proceso y registro de la información.

Las tres perspectivas que afectan el comportamiento humano:



De ahí que el comportamiento humano esté basado más en sus percepciones que en hechos objetivos y concretos. Y como la función de percepción esta relacionada con orígenes motivadores tienden algunas veces a ser distorsionada y varía de acuerdo al marco de referencia del individuo.

Finalmente se puede observar que existen ciertos componentes directivos de la personalidad que van a canalizar el procesamiento de la información y que canalizan a la motivación, esto es, por un lado los aspectos directivos que explican como es procesada la información que conduce a las personas a comportarse de cierta manera, de otro lado se tienen los aspectos dinámicos motivadores de la personalidad humana que impulsarán al individuo a iniciar cada uno de los pasos del procesamiento de la información.

4.2. Concepto de motivación.

Para comprender la importancia de la motivación en el trabajo el presente apartado expone: concepto, teorías, que han sido derivadas de los modelos clásicos y contemporáneos de la motivación, dentro de las primeras se encuentran, la jerarquía de necesidades de Maslow; Herzberg con los factores motivacionales y de mantenimiento; y las cuatro motivaciones de McClellan; y dentro del plano contemporáneo Porter; del mismo modo, este apartado termina con la satisfacción y el desempeño, producto de diversos elementos individuales y organizacionales.

Para poder comprender las relaciones humanas entre los individuos es necesario tener un conocimiento mínimo de lo que es y significa la motivación, así como el comportamiento de los individuos ante ésta.

El concepto motivacional ha presentado una gran variedad en su definición ya que se ha enfocado en diferentes sentidos por lo que no hay uniformidad en su texto.

En términos generales se puede decir que motivos es todo aquello que impulsa al individuo a actuar de determinada manera, o que por lo menos de origen a una acción la cual puede ser dirigida hacia un objetivo determinado a través de un comportamiento específico.

La acción puede ser provocada mediante un estímulo de tipo externo como puede ser el medio ambiente donde se desenvuelve el individuo a través de un proceso de raciocinio interno, en este punto la motivación se haya íntimamente ligada con el sistema de “cognición del individuo”, es decir, con lo que los individuos saben de sí mismos y sobre el ambiente que les rodea.

Cada persona tiene sus valores personales de ahí que se halle influido por el medio ambiente que lo rodea tanto físico como social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades o por las experiencias anteriores que ha vivido.

Por otro lado es obvio que las personas son diferentes en lo concerniente a la motivación; las necesidades varían de un individuo a otro, produciéndose diversos patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes; las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente. Para complicar aún mas, las necesidades, los valores sociales y las capacidades varían en el mismo individuo esto de acuerdo con el tiempo.

A pesar de estas diferencias el proceso que dinamita el comportamiento es mas o menos semejante en todos los individuos, es decir, aunque el proceso del comportamiento varíe mucho el proceso del cual resulten es básicamente el mismo para todas las personas.

Los tres elementos clave de nuestra definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que debemos buscar.

Por último, tratamos la motivación como un proceso satisfactorio de necesidades.

En nuestra tecnología o sociedad una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo.

Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

Así que podemos decir que los empleados motivados están en un Estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel de esfuerzo. Si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión. Pero sin embargo, puesto que se esta interesado en el comportamiento en el trabajo, este esfuerzo para la reducción de la tensión debe también dirigirse hacia las metas organizacionales. Por lo tanto, inherente a nuestra definición de motivación está el requisito de las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales. Cuando, no ocurre esto, se puede tener individuos que ejerzan altos niveles de esfuerzo que, en realidad, van en contra de los intereses de la organización. Por ejemplo, algunos empleados suelen pasar mucho tiempo platicando con sus amigos en el trabajo, con el fin de satisfacer sus necesidades sociales. Existe un gran nivel de esfuerzo, sólo que está dirigido de manera improductiva.

Proceso de satisfacción de necesidades.

PASOS:

1	2	3	4	5	6	7
INDIVIDUO NECESIDADES (MOTIVOS) INTERÉS)	MEDIO AMBIENTE	PERCEPCIÓN	DESEOS	MOTIVACIÓN DESEMPEÑO	ACCIONES	INCENTIVOS CASTIGO (ORG.)

Por último concluimos, que la motivación humana como el interés acompañado del esfuerzo que permitirá la realización de un deseo, para alcanzar las metas individuales u organizacionales; esto a su vez representa la posibilidad de satisfacer las necesidades de ambas partes.

El interés y los motivos son generados a partir de las necesidades internas de las personas, conduciendo a la creación de ciertas expectativas para alcanzar recompensas, estímulos o estímulos de tipo afectivo, social, material o monetario. Éstos últimos son los que se desarrollan y aplican dentro del ambiente laboral.

4.3. Motivación en las organizaciones

La satisfacción y el desempeño en el trabajo es un producto de elementos individuales y organizacionales.

a) Relación entre motivación y satisfacción personal. La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera (necesidades, motivos, intereses) y las compensaciones o recompensas que el trabajo otorga (el mismo puesto, los salarios, las prestaciones, el desarrollo y el reconocimiento), además se relaciona con la percepción que se tienen de la equidad, el contrato psicológico que expresa lo que espera la empresa y el trabajador y las acciones de apoyo a la motivación.

De acuerdo a esto, la organización se esforzara por propiciar un ambiente favorable al desarrollo humano.

La alta satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos, pensamientos y actitudes favorables y desfavorables que perciben los trabajadores acerca de su trabajo y con las cuales responde al mismo.

Estas expectativas en la relación satisfacción-desempeño, se determinan por factores individuales y organizacionales. Los primeros se refieren a los deseos, necesidades, anhelos y experiencias que tienen como base las características o variables personales de edad, puesto y tamaño de la organización.

En los segundos están el tipo de trabajo, la equidad, la compensación al esfuerzo, los individuales y organizacionales.

Las variables del empleado son:

- Edad; conforme los trabajadores van siendo mayores suelen sentirse más satisfechos, algunas de las causas son porque tienen menos expectativas. En cambio los trabajadores más jóvenes,

suelen estar menos satisfechos porque sus expectativas son más altas o porque se adaptan menos al trabajo.

- Nivel de ocupación o puesto; este aspecto está muy relacionado con la satisfacción en el empleo.
- Tamaño de la organización; se dice que conforme al área de trabajo va creciendo la satisfacción, va declinando ya que éstas tienden a sobrecargar a los empleados, a eliminar el contacto más personal y a deteriorar los procesos de apoyo como son la comunicación, la coordinación y participación. Esto puede superarse mediante acciones correctivas.

Las variables organizacionales son:

- ➡ Tipo de trabajo
- ➡ Equidad.
- ➡ Compensaciones.
- ➡ Ambiente organizacional.

b) Relación entre satisfacción y desempeño.

En el estudio de la satisfacción generalmente se abordan 1) el tipo de trabajo y sus elementos implícitos como el reto, la responsabilidad, el reconocimiento que representa, etc.

El ambiente organizacional que es el contexto del puesto: relaciones interpersonales, estructura y política e incluso otras áreas externas a la organización pero que influyen en la calidad de vida.

Esta relación no es completa aunque si es una tarea amplia y delicada, requiere de capacidad integrativa y esfuerzos de la dirección de las organizaciones, sobre todo en la equidad para recompensar el esfuerzo. No se puede sustraer a la creencia mecánica de a mayor satisfacción mayor desempeño. Sin embargo, un alto desempeño que produce altas recompensas económicas, sociales y psicológicas puede desarrollar mayor satisfacción e inversamente si se perciben las recompensas injustas e inequitativas la insatisfacción aumenta. En cualquier caso, el nivel de satisfacción individual produce mayor o menor sentido de compromiso y éste afectará el nivel de esfuerzo que se reflejará en el desempeño.

Algunos de los efectos de la insatisfacción son los siguientes:

- Rotación. Los empleados que están menos satisfechos usualmente alcanzan índices de rotación más altos, ya que tratan de encontrar mejores condiciones laborales, mientras que sus colegas más satisfechos permanecen.

- Ausentismo. Los empleados insatisfechos no necesariamente planean faltar al trabajo, sino que reaccionan con facilidad cuando se presentan las oportunidades.
- Robos. Algunos empleados roban porque se sienten frustrados por el tratamiento impersonal que reciben de la organización.

Otros efectos de la insatisfacción se demuestran a través de huelgas, “tortugismo”, quejas, bajo desempeño, baja calidad de la producción, problemas disciplinarios y otras dificultades más.

Debido a que la gerencia necesita estar informada sobre la satisfacción en el trabajo, se suelen aplicar algunos métodos que demuestren el grado de satisfacción, Esta labor se hace con el objetivo de identificar las necesidades humanas y motivos de los trabajadores y para que la dirección asuma acciones que redunden en recompensas, incentivos más motivantes y más alentadores para los trabajadores.

c) Aplicación y efectos motivacionales en el trabajo. Algunos de los factores motivacionales que han propuesto los autores estudiosos son los siguientes:

- En la jerarquía de necesidades de Maslow la motivación inicial es satisfacer las necesidades primarias del comer, vestir, seguridad física y seguridad en el empleo, posteriormente los motivos e intereses del personal se enfocan a las necesidades secundarias, siempre y cuando salvaguarde lo ya obtenido.
- En el modelo de Herzberg de dos factores. Los factores motivacionales: 1) el logro; 2) el reconocimiento; 3) la promoción y las posibilidades de desarrollo en el trabajo; y 4) el puesto de trabajo en su contenido, responsabilidades y desafíos implícitos.

Según esta teoría de motivación se centra en lo intrínseco del puesto de trabajo sobre todo en la responsabilidad y el reconocimiento.

Los otros factores de mantenimiento o higiene son propios del ambiente organizacional, externos al contenido del puesto de trabajo. Su presencia en la organización no garantiza la satisfacción aunque de descuidarse tenderá a la insatisfacción del trabajador.

- En el caso del reforzamiento positivo de Skinner, es necesario identificar las conductas que necesitan modificarse y sus consecuencias, posteriormente determinar el estímulo que las provocó y a partir de ahí realizar acciones que eviten las conductas negativas al desempeño y reforzar las acciones que si contribuyen al desempeño deseado. Lo importante son los incentivos o reforzadores impuestos por la organización para provocar el esfuerzo del trabajador.

- El modelo de las expectativas la satisfacción y el esfuerzo dependen de las expectativas y necesidades del empleado y el valor que representan las recompensas, entonces lo importante será proporcionar las recompensas que desea el trabajador para impulsar el esfuerzo y el desempeño.

En adición a los factores anteriores, el dinero también constituye un factor motivacional importante, ya que este es el vehículo por el cual el empleado puede comprar cosas que desea y satisface sus necesidades.

A pesar de lo anterior, para que el dinero motive al individuo han de reunirse ciertas condiciones:

- Dinero debe ser importante para él.
- El dinero ha de ser percibido por el individuo como un premio directo de su desempeño.
- La cantidad marginal de dinero ofrecido por el desempeño ha de ser considerado como importante.
- La organización debe tener la discreción de premiar a los buenos empleados con más dinero.

4.4. Teorías motivacionales

Las teorías motivacionales son aportaciones hechas de personas que han realizado estudios sobre el individuo, estableciendo cada una en base a sus propias convicciones, las teorías en las cuales se fundamenta para considerarlas motivadoras de los individuos.

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Estas tres teorías son:

4.4.1. Teoría de la jerarquía de necesidades (Abraham Maslow)

En 1943 el doctor Abraham Maslow formula el concepto sobre jerarquías de necesidades que influyen en el comportamiento humano.

Esta presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de necesidades. Esta teoría postula que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de Autorrealización.

Necesidades primarias

- a) Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales, concretamente las fisiológicas.
- b) De seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales; de igual manera en el empleo.

Necesidades secundarias

- c) Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad
- d) De estima: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y sus logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y al atención.
- e) De Autorrealización: el impulso de ser lo que es capaz de ser; incluye crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

Esta diferenciación entre las necesidades primarias y las necesidades secundarias se hizo a partir del criterio de que las necesidades secundarias quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades primarias quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo). De hecho, la conclusión natural a la cual se debe llegar partiendo de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades primarias.

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. En esta teoría el individuo sube por los escalones de las jerarquías. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender que el nivel de jerarquías está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior como inferior, describió las necesidades fisiológicas y de seguridad desde el orden inferior, y las sociales, de estima y de Autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto por ejemplo).

De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar partiendo de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores profesionales. Se puede atribuir esto a la lógica intuitiva y a la facultad de su comprensión. Sin embargo, por desgracia, la investigación no respalda en general dicha teoría. Maslow no proporcionó una verificación empírica, y varios estudios que intentaron respaldar su teoría encontraron que no había apoyo para la misma.

En términos generales, la teoría de Maslow presenta los siguientes puntos:

- a) Una necesidad satisfecha no es motivadora del comportamiento. Las necesidades no satisfechas influyen sobre el comportamiento dirigiéndolo a objetivos individuales.
- b) El individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas o hereditarias, enfocándose el comportamiento a la satisfacción de ellas.
- c) De ahí el individuo ingresa al aprendizaje de nuevos patrones de necesidades, llámese de seguridad enfocadas a la protección.
- d) A medida que son satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgen las necesidades secundarias, sociales de estima y de Autorrealización.

Las necesidades de estima son complementarias a las sociales y a su vez las de Autorrealización son complementarias a las de estima.

No todos los individuos logran alcanzar el nivel de las necesidades de Autorrealización y menos el nivel de las necesidades de estima.

- e) El comportamiento humano es influido por gran número de necesidades, siendo más elevadas las que guardan una activación predominante sobre las necesidades más bajas.
- f) Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional rápido. Sin embargo si una de éstas no logra ser satisfecha durante mucho tiempo se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las más elevadas.

Esta teoría la escogí por que es como una base para ver el comportamiento que tienen los individuos cuando perciben un estímulo. Esta teoría no puede tomarse como norma general para todos los individuos sobre todo en México debido al origen de la misma, esto por el hecho de que dichos estudios fueron realizados en una nación con características muy diferentes a las que en México se observan, sin embargo considero el hecho de que todo ser humano antes que nada necesita alimentarse, vestir, comer, tener un lugar donde resguardarse cumpliéndose con esto lo que se mencionan como necesidades primarias, probablemente las otras necesidades que

menciona Maslow no sean muy representativas para el mexicano pero al menos de lo que si se puede estar seguro es de que la necesidad como tal existe para cualquier tipo de individuo sin importar sus costumbres o nacionalidad.

4.4.2. Teoría de la motivación-higiene. (Frederick Herzberg)

Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo.

A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba a la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal.

Parece que los factores intrínsecos, como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento están relacionados con la satisfacción en el puesto. Cuando las personas interrogadas se sentían bien en el puesto, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Herzberg dice que los datos sugieren que lo opuesto a la satisfacción es la insatisfacción, como se creía tradicionalmente. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente lo convierte en satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer la paz, pero no necesariamente la motivación. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla.

Como resultado, Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptualizarse como factores de higiene. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente gratificantes.

La teoría de la motivación-higiene no carece de detractores. Entre las críticas de la teoría se incluyen las siguientes:

1. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar para sí misma el crédito.

A la inversa, culpan del fracaso al ambiente externo.

2. Se cuestiona la confiabilidad de la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tienen formular interpretaciones, es posible que puedan contaminar los resultados interpretando una respuesta de una manera, mientras que tratan de otra similar en forma diferente.

3. Esta teoría, en el grado en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto. En realidad no es una teoría de la motivación.

4. No se utilizó una medida global de la satisfacción. En otras palabras, a una persona le puede disgustar parte de su puesto y, sin embargo, todavía pensar que el puesto es aceptable.

5. La teoría es inconsistente con la investigación anterior. La teoría de la motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.

6. Herzberg supone una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología de investigación que utilizó se dirigía solamente a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer que dicha investigación sea adecuada, uno debe suponer que existe una gran relación entre la satisfacción y la productividad.

Esta teoría yo la escogí porque de acuerdo a la investigación, los empleados motivados realizan las cosas sin el menor pretexto, además de que se sienten satisfechos en su trabajo y obviamente muy motivados, ya que consideran que su esfuerzo que han realizado a válido la pena y que además consideran que las condiciones en las que se encuentran una vez que se sube de nivel jerárquico es mejor, no así en el caso de los empleados que a pesar de su desempeño no son motivados y esto provoca descontento y en resumen provoca insatisfacción, es decir, cuando los factores motivacionales son óptimos, sube la satisfacción, cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción, es decir, existe insatisfacción en el trabajo.

Esto nos da una idea de que la teoría de las necesidades de Herzberg se puede aplicar a cualquier organización del sector privado y público, esto debido a que la motivación que recibe el empleado no es completa, quizás por la falta de capacidad de los directivos para ver cuales son las necesidades que los empleados verdaderamente desean, siendo que esta teoría se basa principalmente en que el hombre debe ser motivado, para con esto lograr más cosas por su propia voluntad.

4.4.3. Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

En resumen, la clave de la teoría de las expectativas es la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa, y por último, entre la recompensa y la satisfacción de las metas organizacionales

4.4.4. Teoría del reforzamiento.

En la teoría del reforzamiento se trata de un enfoque conductista, que aduce que el esfuerzo condiciona el comportamiento. Los teóricos del reforzamiento conciben el comportamiento como algo ocasionado por el ambiente.

La teoría del reforzamiento pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción. Puesto que no se ocupa de aquello que inicia el comportamiento, en un sentido estricto no es una teoría de la motivación. Pero sí proporciona un medio poderoso de análisis de aquello que controla el comportamiento, y es por esta razón que se le suele tomar en cuenta en los estudios sobre el tema de motivación.

Es indudable que el reforzamiento es una influencia importante sobre el comportamiento, pero pocos estudiosos están preparados para aceptar que es la única influencia. El comportamiento que uno tiene en el trabajo y la cantidad de esfuerzo que se asigna a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que siguen al comportamiento. Si a uno se le llama la

atención constantemente por producir más que sus compañeros, es probable que reduzca su productividad. Pero la reducción de la productividad también puede explicarse en términos de metas, desigualdades o expectativas.

En resumen se escogieron estas cuatro teorías para la investigación tanto la teoría de Maslow, la teoría de motivación-higiene, la teoría de reforzamiento y la teoría de las expectativas porque como sugieren estas teorías el dinero para los empleados tiene un valor simbólico además de su valor de cambio, es decir, que estas teorías atestiguan el valor del dinero como un factor importante y motivador, ya que en la teoría de la motivación-higiene nos menciona que si el pago depende del desempeño, este estimulara a los trabajadores a altos niveles de esfuerzo. De acuerdo con la teoría de las expectativas, el dinero motiva hasta el grado en el que se le considere capaz de satisfacer las metas personales de un individuo y se le perciba como dependiente de los criterios de desempeño.

4.5. Características del individuo.

A continuación se hará mención de algunos supuestos que van a describir y dar una idea sobre las características que pueden tener los individuos, esto con la intención de conocer un poco más de él y como actúa en un momento dado para motivarlo.

Para esto hablaremos en primer lugar de:

a) El hombre racional-económico.

Este supuesto se deriva en principio de la filosofía hedonista que sostiene que “el hombre calcula las acciones que le van a brindar el máximo beneficio según sus intereses”.

Esta doctrina brinda las siguientes aportaciones con relación a los empleados:

- ☛ El hombre es motivado principalmente por incentivos económicos y hará aquello que le reditúe el máximo beneficio.
- ☛ Cuando los incentivos económicos son controlados por la organización, produce que el hombre pueda ser manipulado, motivado por la misma.
- ☛ La organización es adaptada de manera que mentalice y controlen los sentimientos humanos.

Dentro de este tipo de hombre también entra lo que es la teoría x de Douglas Mc. Gregor en contraste con la teoría “y”.

Esta doctrina clasifica a los seres humanos en dos grupos; el que no es digno de confianza, el motivado por el dinero, el frío y calculador y el que por el contrario es digno de crédito, provisto de motivaciones más amplias.

Este tipo de hombre se puede encontrar en el sector obrero compuesto principalmente por individuos de la clase media baja y baja, esto debido a las circunstancias actuales por las que atraviesa el país, económicamente hablando.

Así pues los motivados por el dinero los podemos encontrar en todas partes esté inmenso un sistema productivo.

b) El hombre social.

A Través de los estudios hechos por Elton Mayo en los estudios Harwthorne se llegó a la conclusión que había ciertos puntos de vista que no cumplían con las características del hombre racional-económico, pero que sin embargo influían en la calidad y cantidad de trabajo y en las relaciones personales.

Este tipo de hombre considera es él más importante el ser apreciado y aceptado por sus compañeros, que ser recompensado económicamente.

Elton Mayo confeccionó una serie de supuestos básicos sobre la naturaleza del hombre en oposición a los del hombre racional-económico; y son:

- ☉ El hombre se haya motivado por las necesidades sociales.
- ☉ El hombre responde más a las fuerzas sociales del grupo de compañeros que a los incentivos y a los controles.
- ☉ El hombre responde a la dirección en la medida en que un supervisor pueda satisfacer las necesidades sociales de sus subordinados.

El nivel social de este tipo de hombre es mas alto que el del hombre racional-económico y por consiguiente su cultura es más amplia por lo que los hay en menor cantidad, podría decirse que en el sector privado sobre todo es posible encontrar individuos con estas características.

Los individuos que caen dentro de este tipo de hombres son aquéllos que han logrado dejarse llevar por los incentivos económicos que tienen una posición solvente de acuerdo a sus necesidades y que están buscando de incorporarse y ser aceptados dentro de un grupo, donde puedan desarrollar otras habilidades que le hagan sentir bien.

c) El hombre que se autorrealiza.

El hombre que se autorrealiza es aquel que ha logrado satisfacer sus necesidades básicas y que busca complementar su vida, creando e innovando por sí mismo cosas que sienta son necesarias en su trabajo con el fin de mejorarlo.

Para el estudio de este tipo de hombre se mencionan una serie de supuestos y son:

- ➡ Las motivaciones de los seres humanos se dividen en categorías distribuidas en una jerarquía de necesidades.
- ➡ El hombre intenta incorporarse de una manera madura en el empleo.
- ➡ No existe ningún conflicto esencial entre la Autorrealización y un rendimiento más eficaz.

Es muy común este tipo de hombre en el sector privado y esto debido principalmente a que se da con bastante regularidad los factores motivacionales y por lo tanto la gente más puede automotivarse siendo así su trabajo más eficaz y productivo.

d) El hombre complejo.

El hombre no es solo muy complejo sino diferente de los demás en cuanto al aspecto psicológico, social y en sí en todo ello que constituye su vida diaria.

Por lo que siempre ha habido dificultad para generalizar acerca de los seres humanos, siendo más difícil a medida que la sociedad y las organizaciones van siendo más complejas.

Este tipo de hombre brinda las siguientes aportaciones:

- ➡ El hombre además de ser complejo es variado y tiene muchas motivaciones.
- ➡ El hombre es capaz de aprender nuevas motivaciones a través de sus experiencias.
- ➡ Las motivaciones del ser humano varían.
- ➡ El hombre se implica de una manera productiva con las organizaciones.
- ➡ El hombre puede responder a muchos tipos diferentes de estrategias directivas,

El hombre por lo general es un ser insatisfecho, que logrando satisfacer una necesidad, crea otras dispuestas a satisfacer pero esto no se da como norma general en todos los individuos que mientras unos se muestran insatisfecho con lo que han logrado, otros se conforman con lo mínimo que puedan lograr.

Sin embargo, el hombre complejo siente satisfacción siempre motivado, este tipo de hombre es muy poco común ver debido a su misma complejidad.

Que con lo anterior sobre las características del individuo puedo observar que hay una serie de variedades que constituye la personalidad de cada uno de los individuos y por lo tanto la forma de tratarlos y motivarlos va a ser muy variada.

Es por ello necesario el adentrarse un poco más sobre el tema de la motivación, sobre todo conocer como piensa la gente que labora en el sector privado y principalmente en esta empresa en donde se va a realizar la investigación pues sobre esta va dirigido el enfoque de este estudio.

CAPITULO III

INCENTIVO

5. INCENTIVOS.

5.1. Concepto de incentivo

Los incentivos constituyen enfoques de compensación que estimulan logros específicos. Los sistemas de incentivos vinculan la compensación y el desempeño estableciendo estímulos basados en el desempeño.

Los planes de remuneración están destinados a establecer una relación directa entre la remuneración y los resultados o productividad, además son instrumento para reforzar la relación entre los resultados y las retribuciones y para motivar a los empleados.

Cuando los sistemas de remuneración se basan solamente en los factores o elementos que demandan teóricamente el puesto puede que no resulte reconocidas ni adecuadamente recompensadas las contribuciones reales del empleado a la productividad. Por eso, muchos sistemas de compensación pagan con base a las contribuciones reales del empleado. Se han desarrollado varios sistemas de incentivos económicos por medio de los cuales se pueden remunerar a los empleados tanto en grupo como individualmente. Algunos de estos sistemas pueden funcionar en toda la organización, mientras otros solo comprenden ciertas categorías de empleados. Así mismo algunos sistemas se han diseñado para pagar de inmediato y otros para diferir los pagos a fecha futura: también para hacer pagos en efectivo, en acciones, o en alguna otra forma.

Sin embargo la intención de todos los sistemas de incentivos, es la de beneficiar tanto a la organización como a los empleados participantes. La obtención de estos propósitos dependerá no solamente de la mecánica de sistemas, sino también de las condiciones relativas a su operación y administración.

5.2. Importancia de los incentivos dentro de la empresa.

Desde hace tiempo las organizaciones han puesto en práctica planes de incentivos obedeciendo a muy diversos motivos altos costos laborales, mercados de productos competitivos, lentos avances tecnológicos, alto potencial de cuellos de botella en la producción. Aunque las organizaciones todavía mencionan estas razones para introducir los planes de incentivos, los argumentos contemporáneos giran alrededor de pago por el desempeño y una mayor productividad de la empresa. Al relacionar la remuneración con el esfuerzo de los empleados, se cree que, estos aumentan su desempeño en el trabajo. Los incentivos por lo tanto se dan para fomentar a los empleados realicen un mayor esfuerzo para realizar sus tareas en el trabajo, un esfuerzo que tal vez no realizarían con sistemas de remuneración por hora y/o con base a la

antigüedad. Por lo tanto los incentivos financieros se ofrecen para mejorar o mantener altos niveles de productividad.

Sin embargo, los planes de incentivos no siempre han conducido a una mejora en las organizaciones. Por lo que parece haber dos razones para esto. En primer lugar, los planes de incentivos no siempre satisfacen las necesidades de los empleados. En segundo lugar, tal vez la dirección diseña o ejecuta en forma poco adecuada el programa de incentivos por lo que tiene muy poca o ninguna oportunidad de tener éxito. Además el éxito de un plan de incentivos depende del ambiente que haya en la organización. Un plan tiene más probabilidades de éxito en una organización con buen ambiente, donde los empleados creen que se les trata con justicia y donde hay armonía entre los empleados y la dirección.

Para que el plan de incentivos tengan éxito los empleados deben desearlo. Los empleados deben percibir una clara relación entre los incentivos que reciben y su desempeño en el trabajo. Esta percepción debe ser clara si hay lineamientos objetivos por medio de los cuales puedan juzgar su desempeño. El compromiso de los empleados para satisfacer estos lineamientos también es esencial para que haya una motivación efectiva. Para lograr esto se requiere un entendimiento y confianza mutua entre los patrones y sus servidores que sólo ocurre cuando hay canales de comunicación en los dos sentidos. Los incentivos nunca deben ser vistos como garantía más bien, se les debe percibir como una recompensa que se tiene que ganar con esfuerzo.

Aunque los planes de incentivos que se basan en la productividad pueden reducir los costos laborales directos, para lograr la totalidad de sus beneficios, deben ser pensados, ejecutados y mantenidos en forma cuidadosa.

Una regla esencial es que una planeación meticulosa combinada con una actitud de “proceder de cautela” ayudarán a asegurar el éxito. Los administradores de las compensaciones hablan repetidamente de varios puntos relacionados con la administración efectiva de los planes de incentivos. Cuatro de los puntos más importantes son:

1. Los sistemas de incentivos solamente son efectivos cuando los administradores están dispuestos a otorgar incentivos tomando en cuenta las diferencias en el desempeño individual.
2. Los presupuestos salariales anuales deben ser bastante grandes para recompensar y reforzar el desempeño excepcional.
3. Los sistemas de incentivos deben estar hechos con base en lineamientos de desempeño claramente definidos y aceptados, comunicados en forma clara a los empleados. Entonces los sistemas de evaluación pueden medir con objetividad la producción del empleado contra los lineamientos para establecer la relación de pago por el desempeño.

4. Es necesario determinar los costos generales de la ejecución y administración del plan estos pueden incluir el de establecer lineamientos de desempeño y costo extra de llevar un registro. El tiempo que se invierta en comunicar el plan a los empleados, en responder preguntas y en resolver cualquier queja al respecto.

5.3. El papel de los incentivos económicos.

Una creencia muy difundida entre los directores de personal que no han experimentado sistemas de incentivos monetarios es que éstos ayudarán mucho a motivar a los empleados a mejorar su rendimiento. Por esta razón muchas organizaciones buscan implementarlos. Otra razón del uso de estos sistemas es el propósito de atraer empleados más competentes y de dar estímulos para disminuir la rotación de personal a todo nivel.

Historia de los sistemas de incentivos económicos.

Los primeros incentivos económicos para recompensar a los empleados fueron en base a su producción; por ejemplo Frederick W. Taylor y sus contemporáneos, a quienes se considera los padres de estos sistemas, creían que los empleados se esforzarían más si estuvieran pagados por la cantidad de productos en lugar de por día trabajado. Taylor formuló el sistema de incentivos llamado “pago diferencial por pieza”. Bajo este sistema los empleados reciben una cierta cantidad fija de dinero aún si producen menos de la norma establecida de producción y otra cantidad mayor si producen más de lo establecido en esta norma. De esta manera, se estipulaba a los empleados a alcanzar o a sobrepasar los niveles mínimos de producción. Además, el movimiento científico de administración sugirió una variedad de sistemas que llevan los nombres de los ingenieros industriales que lo formularon. Estos métodos difieren en las formas utilizadas para calcular el pago de primas de incentivo. Cada uno de ellos intenta relacionar el pago del empleado con su productividad, sí bien en diferente forma.

5.4. El ambiente apropiado.

Es de suma importancia el ambiente de una organización y la actitud de la administración hacia los incentivos. Es probable que un sistema no funcione si la moral esta baja, si los empleados han sufrido trato injusto, o si hay demasiados conflictos laborales. También es poco probable que haya éxito si la administración no se muestra dispuesta a ceder una parte de su autoridad. Es decir, la administración tiene que dejar que los empleados participen en mejorar las condiciones que afectarán su rendimiento y su forma de ganar el incentivo.

5.5. El sistema apropiado.

Algunos planes, en particular los que proveen incentivos en base individual, pueden en realidad restringir la productividad del empleado en vez de aumentarla. Puesto que existen diferentes planes de incentivos, con en propósito de estimular los diferentes tipos de motivación y de contribución de los empleados, el sistema seleccionado por la organización debe buscar fomentar la contribución real del individuo y la realización de sus metas. De otro modo un plan de incentivos puede sólo apoyar el volumen de producción a costa de descuidar otros aspectos. Por ejemplo, algunos sistemas de incentivos para aumentar la producción pueden ocasionar una menor calidad y costos más altos. A la inversa puede ser que los planes de incentivos diferidos produzcan solamente un mínimo de motivación.

También puede influir en la selección y éxito de los sistemas de incentivos el tamaño de la organización. Por ejemplo, en las organizaciones grandes, los empleados pueden no relacionar sus contribuciones individuales con las recompensas dadas por la organización. Así mismo pueden surgir dificultades de comunicación, que hagan más difícil que la administración explique los beneficios del plan, particularmente si el sistema es complicado. En tal caso puede ser difícil lograr la confianza del empleado

5.6. Clasificación de los incentivos.

Las organizaciones están tratando de obtener de la remuneración al empleado un mayor valor de motivación, relacionándola más con el desempeño del empleado. En su intento por elevar la productividad, los directivos prestan cada vez más atención a las diversas variables que ayudan a determinar la efectividad del pago como agente motivante. Los planes de incentivos se agrupan en dos amplias categorías: los planes de incentivos individuales y los planes de incentivos grupales.

A continuación se da la tabla donde se representan las dos categorías de incentivos tanto individual como grupal.

INDIVIDUAL	DE GRUPO
Por hora	Por hora y directivos
Destajo	Plan Scanlon
Bonificaciones	Plan personal
Plan de producción por hora en condiciones normales	Plan Rucker
Directivos	Mayor productividad con la participación
Aumentos por méritos	
Personal de ventas	
Planes de incentivos por ventas profesionales	
Curvas de madurez	
Ejecutivos	
Bonificaciones	
Opciones accionarias	

Incentivos individuales

Aun siendo muchos los tipos de planes de incentivos individuales todos ellos se hayan en mayor o menor medida a los resultados de la persona en cuestión. La ventaja principal de los sistemas de incentivos individuales consiste en que permite a los empleados advertir fácilmente la relación entre lo que hacen y lo que reciben.

Existen diferentes tipos de incentivos individuales entre estos se encuentran:

a) Por destajo. Este es uno de los planes de incentivos más antiguos, con el trabajo a destajo directo los empleados reciben un tipo de sueldo tomando en cuenta cada unidad que produzca, es decir, su remuneración esta determinada por el número de unidades que producen durante un periodo de pago.

El trabajo a destajo puede proporcionar una motivación financiera a los empleados que tienen un fuerte deseo de aumentar sus ganancias, esto se debe a que el sueldo que reciben es

directamente proporcional a su producción. El pago de salarios por cada empleado es difícil de calcular. El sistema de destajo tiene más éxito cuando se pueden medir con facilidad las unidades de producción, cuando la calidad del producto es menos importante, cuando el trabajo es bastante estándar y cuando se puede mantener un flujo constante de trabajo.

Normalmente, a los empleados no se les paga el tiempo que permanecen ociosos a menos que esto se deba a condiciones por las que la empresa es responsable. Cuando el retraso no es culpa de los empleados, se les paga por el tiempo que permanecen sin trabajar.

En el caso de México, la Ley Federal del Trabajo establece en su artículo 85 que “en el salario por unidad de obra, la retribución debe ser tal, que para un trabajo normal, en una jornada de 8 horas, de por resultado el monto del salario mínimo por lo menos.

b) Por tiempo. Los planes basados en tiempos estándar de tiempo se asemejan a los de destajo, con la salvedad de que en ello se fija un estándar de tiempo en el que se ha de completar un trabajo dado: el empleado recibe una prima por alcanzar un nivel dado de producción en un tiempo menor que el señalado.

c) Bonificaciones. Una bonificación es un pago de incentivo que complementa el salario básico. Tiene la ventaja de pagar más a los empleados por esforzarse más mientras que al mismo tiempo, les proporciona la seguridad de un salario básico. Un pago de bonificación se puede basar en el número de unidades que produce una persona, como en el caso del destajo.

Las bonificaciones en grupo son deseables cuando las contribuciones individuales de los empleados son difíciles de distinguir o dependen de la cooperación del grupo.

La mayoría de las bonificaciones de grupo que se han desarrollado últimamente toman como base, para los pagos de incentivos, factores tales como el incremento en las ganancias de la empresa, el mejoramiento en la eficiencia o las reducciones en los costos laborales. Las bonificaciones de grupo, a diferencia de los planes de incentivos que se basan únicamente en la producción, pueden ampliar el alcance de las contribuciones de los empleados motivados.

La bonificación en grupo se puede distribuir igualmente entre los empleados, o en forma proporcional a su salario base, o con base en su contribución relativa al logro del grupo.

d) Plan de producción por hora estándar.

Esta técnica establece cuotas de incentivos con base en el término de un trabajo en un tiempo estándar. Si los empleados completan el trabajo en menos tiempo del esperado, se les

sigue pagando con base en el tiempo estándar determinado para el trabajo multiplicado por un salario por hora.

Los planes de producción por tiempo son especialmente adecuados para las operaciones de ciclos largos o para trabajos o tareas no repetitivas y que requieren diferentes habilidades de los empleados.

Aunque los planes de producción por hora estándar pueden motivar a los empleados a producir más, los patrones deben garantizar que no afecte al mantenimiento del equipo o de la calidad del producto como consecuencia del esfuerzo de los empleados por trabajar más rápido y obtener mayores ingresos.

e) Aumento por méritos. Los aumentos por méritos pueden servir para motivar a los empleados administrativos, de ventas y profesionales si perciben que los aumentos se relacionan con el desempeño necesario para ganarlos.

Se debe reconocer que los aumentos por méritos pueden no lograr su propósito. A diferencia de una bonificación, por lo general el aumento por méritos se perpetúa año tras año aún cuando el desempeño empeore. Cuando esto sucede, los empleados llegan a considerar el aumento por méritos como algo esperado y que no se relaciona con su desempeño.

Los especialistas en remuneraciones también reconocen los siguientes problemas de los planes de pago por méritos:

1. Los planes por méritos pueden ser poco adecuados para elevar el pago base de los empleados.
2. Los empleados tal vez no creen que su remuneración esta relacionada con el desempeño y el esfuerzo.
3. Puede existir una falta de hostilidad y cooperación entre la dirección y los empleados.

Probablemente uno de los principales puntos vulnerables de los aumentos por méritos es el sistema de valuación del desempeño en el que se basan los aumentos, incluso con un sistema efectivo, el desempeño puede ser difícil de medir.

f) Incentivos para el personal de ventas. El entusiasmo y energía que se requiere en la mayor parte del trabajo de ventas obligan a que el personal de ventas esté altamente motivado. Este hecho, así como la naturaleza competitiva de las ventas, explica por que, se usan tanto los incentivos financieros con los vendedores. Para ello los planes de incentivos deben ser una fuente de motivación que logre la cooperación y confianza.

Tipos de planes de incentivos para ventas.

Los planes de remuneración para el personal de ventas pueden consistir en un sueldo constante, en un plan de comisiones o en un plan de combinación de sueldo y comisiones. El plan de sueldo constante permite a los vendedores recibir un pago por desempeñar diversos deberes que no se reflejan de inmediato en su volumen de ventas.

Por otro lado el plan de comisiones directa con base en un porcentaje en las ventas, proporciona el máximo incentivo y es fácil de calcular y entender.

Por ejemplo, las empresas que pagan comisiones directas con base en el volumen total utilizan las siguientes fórmulas:

- $2\% \times \text{volumen total} = \text{compensación total en efectivo.}$
- $2\% \times \text{volumen total hasta cierto nivel o cuota} + 4\% \text{ volumen sobre cierto nivel o cuota} = \text{remuneración total en efectivo.}$

Sin embargo, el plan de comisión directa esta limitado por las siguientes desventajas:

- Se da mayor importancia al volumen de ventas que a las ganancias.
- La tendencia a “exprimir” las ganancias de una región, más que a trabajar las distintas áreas.
- Es difícil que se descuide el servicio al cliente después de la venta.
- Las ganancias tienden a fluctuar mucho entre periodos de abundancia y escasez en los negocios y la rotación del personal de ventas entrenado tiende a aumentar en los periodos difíciles para los negocios.
- Los vendedores están tentados a otorgar concesiones de precios.
- Los vendedores están orientados a sobrecarga de mercancía a sus clientes al mayoreo.

Cuando se usa el plan de combinación de sueldo constante y comisiones, el porcentaje de las compensaciones en efectivo que se paga en comisiones, recibe el nombre de apalancamiento. Por lo general el apalancamiento se expresa como la relación entre el sueldo base y la comisión.

Las siguientes ventajas del plan de combinación de sueldo y comisiones indican por que se utilizan tanto:

- La remuneración por incentivos adecuada, si esta relacionada con el sueldo en la proporción correcta, tiene la mayoría de las ventajas del programa sueldo constante y de comisión.
- Un plan de remuneración de sueldo mas incentivo ofrece una mayor flexibilidad de diseño y por lo tanto se puede elaborar con mas facilidad para ayudar a aumentar al máximo las ganancias de la empresa.

- El plan puede desarrollar la relación más favorable entre los gastos de ventas y las ventas.
- Los vendedores de campo pueden ser motivados para lograr objetivos específicos de mercadeo de la empresa además del volumen de ventas.

g) Incentivos para el personal técnico. Al igual que las demás personas que perciben un sueldo, el personal técnico o de las áreas de producción puede ser motivado a través de bonificaciones y aumentos por méritos. Por desgracia, en muchas de las organizaciones mexicanas se fuerza a los empleados de estas áreas o especialidades a asumir tareas administrativas para avanzar más allá de cierto punto en la estructura salarial.

Para evitar esta situación, algunas empresas han extendido los límites salariales de estos puestos para que sean iguales o casi iguales a los departamentos administrativos. Las empresas también usan curvas de carrera o curvas de la madurez como base para prever aumentos salariales para el personal profesional. Estas curvas prevén el tipo de sueldo anual con base en la experiencia y el desempeño. Se establecen curvas aparte para reflejar diferentes niveles más altos de desempeño los cuales tienden a elevar más y más rápido que las curvas que representan los niveles bajos de desempeño.

h) Incentivos para el personal ejecutivo. Una de las funciones principales de los planes de incentivos para ejecutivos es motivarlos para que desarrollen y usen su capacidad y dediquen su energía al máximo nivel posible. Los planes de incentivos también deben promover el reclutamiento y la retención de personal ejecutivo competente. Esto se puede lograr creando planes que les permitan acumular bienes financieros y que protejan una parte de su remuneración de los actuales impuestos sobre la renta.

Bases de los incentivos a corto plazo para los ejecutivos. Las bonificaciones de incentivos para los ejecutivos deben ser con base en su contribución a la organización. Con este objeto se ha desarrollado una amplia variedad de fórmulas. Las bonificaciones de incentivos pueden hacerse según un porcentaje de las ganancias totales de la empresa o un porcentaje de las ganancias que excedan un rendimiento específico sobre las inversiones de los accionistas. Los pagos también pueden hacerse con base en clasificaciones de desempeño o en el logro de los objetivos específicos acordados entre los ejecutivos y la junta directiva.

Forma de pago de bonificaciones. Este puede hacerse en efectivo, pero también en el momento de pago puede variar, ya que el pago puede ser de inmediato, diferido a corto plazo o diferido hasta el retiro.

Una bonificación diferida se puede usar para proporcionar la única fuente de beneficios de retiro o complementar un plan de pensión.

Incentivos a escala de grupos.

Como los puestos de trabajo son avances independientes, resulta en ocasiones difícil aislar y evaluar los resultados individuales. En tales casos, es aconsejable establecer incentivos basados en los resultados de grupo. Los incentivos a escala de grupo favorecen a todos los miembros en función de los resultados globales.

También existen los incentivos a escala de la organización, se utilizan para retribuir a los miembros en función de los resultados de toda la organización.

a) Planes de participación en las ganancias.

Los programas de participación en las ganancias le permiten a los empleados participar de los beneficios de una mayor eficiencia de la empresa o de las unidades principales de la misma. Muchos de estos planes incluyen al personal directivo y ejecutivo además del personal que trabaja por hora. Los planes promueven el trabajo en equipo entre todos los empleados y los premian por su contribución total a la empresa.

Definición de planes de participación en las ganancias. Estos son programas diseñados para los empleados participen en el mejoramiento de la productividad a través de un uso más efectivo de la mano de obra, el capital y las materias primas. Tanto los empleados como la empresa comparten las ganancias financieras de acuerdo con una fórmula previamente determinada que refleja la mejora en la productividad y rentabilidad.

Plan de reparto de utilidades. El reparto de utilidades es cualquier procedimiento por el que un patrón paga o pone a disposición de todos los empleados regulares, cantidades especiales actuales o aplazadas con base en las ganancias de la empresa.

En México el reparto de utilidades es obligatorio, se reparte el 10% sobre utilidades de la compañía. La cantidad por repartir se divide en dos partes iguales.

La primera se distribuye por igual entre todos los trabajadores tomando como base el número de días trabajados en el año. En el caso de los trabajadores eventuales, estos tendrán derecho al reparto cuando hayan trabajado 60 días del año por lo menos.

La segunda mitad por repartir se asigna en función de lo que recibe el trabajador en efectivo por cuota diaria sin tomar en cuenta las prestaciones, gratificaciones y percepciones extras.

Plan Scanlon y Rucker.

Estos planes se usan para proporcionar a los empleados bonificaciones que promueven el máximo de esfuerzo y cooperación, pero que no están relacionados con la fluctuación de las ganancias. Ambos hacen énfasis en una dirección participativa. Ambos promueven la reducción de costo compartiendo con los empleados cualquier ahorro que resulte de estas reducciones.

b) Plan tipo Scanlon.

Este plan concede a los empleados una prima en función de los ahorros tangibles, los costos de mano de obra y su finalidad es alentar a los empleados a proponer cambios que puedan elevar la productividad. Normalmente la prima se determina comparando la productividad efectiva con la prevista, y se ingresa en un fondo previsto al efecto.

Para que un plan de incentivos funcione tal como esta previsto y genere mejores resultados de los empleados, a de explicarse a estos con claridad y debe ser considerado equitativo. De ahí que cuantos más sean los empleados que lo comprendan tanto mayor fuere la confianza en la organización.

c) Plan Rucker.

Al igual que el plan Scanlon, se forman comités que promuevan y evalúen las sugerencias de los empleados. Sin embargo el plan Rucker usa una estructura de participación mucho más sencilla. El incentivo financiero se basa en la relación histórica de las ganancias totales de los empleados que trabajan por hora y los valores de producción que aportan. La bonificación que se paga a los empleados se basa en cualquier mejoría que puedan realizar en esta relación. De esta manera, por cada aumento del 1% en el valor de la producción que se logre, los trabajadores que cubran el plan recibirán una bonificación adicional del 1% del total de sus costos de nomina.

CAPITULO IV

DESEMPEÑO

6.1. Concepto de desempeño.

Para muchas organizaciones, la significante más significativa de los recursos humanos/personal comprende las contribuciones que hacen los empleados a los objetivos de las organizaciones. A esta contribución por lo general se les llama desempeño de los empleados, significando lo eficazmente que un empleado ejecuta las responsabilidades de su puesto. Los empleados que tienen un desempeño elevado cumplen con éxito sus responsabilidades, contribuyendo así a los objetivos de la organización.

En consecuencia, el desempeño del empleado es de importancia en el modelo general, ya que sirve como una variable muy importante que concierne a los resultados y que es utilizada en la evaluación de los recursos humanos/personal. Sin embargo, antes que el desempeño se pueda utilizar en esta forma primero debe medirse, y ésta es la razón de que la evaluación de los resultados sea una actividad de los recursos humanos/personal en el modelo general.

6.2. Concepto de evaluación de desempeño.

El procedimiento para evaluar al personal se denomina comúnmente evaluación de desempeño, y generalmente se elabora a partir de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o personal. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de la organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como “evaluación de desempeño”, “evaluación de méritos”, “evaluación de los empleados”, “informes de progreso”, etc. . Algunos de esos conceptos son invariables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal e informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evolución de desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

6.3. Prácticas de evaluación de desempeño.

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas. Desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo paso a evaluarse. Aún los sistemas formales de evaluación del desempeño no son recientes. La historia nos cuenta que antes de la Fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de los jesuitas. El sistema consistía en autclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor respecto de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechas pro cualquier jesuita que creyera poseer informaciones sobre su propio desempeño o el de sus colegas, informaciones de las cuales el superior no podía tener acceso de otra manera.

En los Estados Unidos, en 1842, el congreso aprobó una ley que obligaba a los jefes de departamento ejecutivo del Servicio Público Federal a hacer un informe anual, en el que se decía, entre otras cosas, si cada uno de los subordinados había sido aprovechado correctamente, y si la destitución de unos para permitir la admisión de otros conduciría a un mejor desempeño en el Servicio Público. En 1845 entonces Presidente de los Estados Unidos, James Polk, ordenó que estos informes le fueran enviados directamente. En el transcurso de las décadas siguientes se experimentó y se abandonó una enorme cantidad de sistemas de evaluación. A partir de 1880, el Ejército desarrolló un sistema de evaluación más funcional que impresionó al Presidente Benjamin Harrinson, que inicialmente sugirió y después dio una orden en la que exigía a los departamentos a adoptar el sistema utilizado por el Ministerio de Defensa, lo que fue realizado con poca uniformidad. Hasta hoy los departamentos del poder ejecutivo americano no poseen un sistema común de evaluación de desempeño.

La experiencia militar fue tan rápidamente asimilada por el mundo empresarial, que en 1918, la General Motors ya poseía un sistema de evaluación formal para sus ejecutivos. Sin embargo a partir de la Segunda Guerra Mundial, los sistemas formales regulares y escritos de evaluación del desempeño tuvieron un desarrollo efectivo.

6.4 Propósitos de la medición del desempeño.

Las medidas del desempeño son utilizadas tanto por la administración de línea como de los recursos humanos/personal para una variedad de propósitos específicos. Pero por lo general, son utilizadas por la administración de línea para influir en el desempeño del empleado mediante decisiones administrativas y retroalimentación del empleado. La administración de los recursos

humanos/personal por lo regular también está involucrada en esta actividad, pero también utiliza las medidas de desempeño para evaluar sus propias políticas y prácticas.

a). Decisiones administrativas.

Las organizaciones han utilizado por tradición las valoraciones del desempeño principalmente para tomar decisiones administrativas respecto a los empleados. Los asuntos relativos a promociones, suspensiones, aumentos de salario y transferencias, son ejemplos de tales decisiones administrativas. Cualquiera que sea responsable de tales decisiones necesita obtener y utilizar las medidas de desempeño para estos tipos de decisiones.

El uso de la valoración del desempeño para propósitos administrativos ayuda a colocar a los empleados en los puestos donde sus habilidades puedan utilizarse mejor, el eslabonamiento de las decisiones administrativas con el desempeño tiene un fuerte potencial motivacional. El desempeño elevado es estimulado por ejecutantes de primer orden para provecho de tales cosas como aumentos de salarios. En la terminología de la teoría de la expectativa, tales acciones fortalecen las percepciones de instrumentalidad de los empleados entre el alto desempeño y los aumentos de salarios.

b). Retroalimentación y desarrollo del empleado.

Un propósito de la valoración del desempeño que recientemente se ha hecho resaltar, es permitir que los empleados sepan su posición con respecto a los objetivos y expectativas de la organización. Aquí el gerente utiliza los resultados de la valoración del desempeño para proporcionar retroalimentación al empleado. Esa retroalimentación está diseñada en parte para satisfacer lo que algunos gerentes creen cada vez más, que el subordinado tiene derecho a conocer cuál es su posición en la organización. En parte, la retroalimentación se ve como ayudando al empleado a facilitar su potencial de tener un elevado desempeño (el objeto de autodesarrollo). Específicamente, la retroalimentación se supone que estimula el autodesarrollo, mediante las percepciones tanto de instrumentalidad como de expectativa. Proporcionando evidencia concreta de que uno se está desempeñando, la retroalimentación puede servir para fortalecer la percepción de instrumentalidad del empleado para ciertos tipos de recompensas.

Las percepciones de expectativa (el eslabón entre esfuerzo y el desempeño), también pueden ser influidas. Una retroalimentación precisa puede proporcionar información respecto a las actividades que se requieren desempeñarse mejor. So los empleados utilizan la información sobre este último para centrar sus energías y esfuerzos, la retroalimentación puede fortalecer las percepciones de expectativa del empleado.

c). Evaluación de políticas y programas de los recursos humanos/personal.

Otro uso importante de la valoración del desempeño implica la evaluación de las políticas y programas ejecutados para influir en el comportamiento en el trabajo. Considérese como ejemplo un programa administrativo creado para rediseñar los puestos desempeñados por un grupo de empleados.

Una evaluación de ese programa podría comprender razonablemente una comparación del desempeño de los empleados antes del cambio con el desempeño después del cambio. O una comparación del desempeño en el departamento en donde se efectuó el cambio con un departamento similar en donde el programa de rediseño de la tarea no se hubiera introducido. En cualquiera de los casos, son necesarias las medidas del desempeño para determinar si el cambio ha tenido el efecto deseado.

Existen dos actividades de mucha importancia el de recurso humanos/personal en donde las valoraciones del desempeño son especialmente importantes para propósitos de la evaluación. Una es la selección de los empleados. Aquí el problema es determinar si los procedimientos que utilizan las organizaciones para seleccionar a los solicitantes dan como resultado mejores decisiones de contratación que si tales procedimientos de selección no se aplicarán. La segunda es el entrenamiento del empleado. A que el problema de evaluación implica decidir si los entrenados resultan más efectivos en el desempeño que los que no se entrenaron.

Desempeño. Es el grado en que el individuo cree que al dar cierto nivel de rendimiento lo llevará a la obtención de los resultados o premios deseados equivalentes a la propia motivación.

6.5. Importancia del desempeño dentro de las organizaciones.

La evaluación del desempeño es un factor importante dentro de las organizaciones, ya que sirve como un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico - mejorar los resultados de la empresa - la evaluación de desempeño trata de alcanzar diversos objetivos como:

1. Estímulo a la mayor productividad.
2. Promociones
3. Incentivo salarial por el buen desempeño.
4. Auto-perfeccionamiento del empleado.
5. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
6. Entrenamiento.

7. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
8. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
9. Feedback de información al propio individuo evaluado.
10. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

En resumen la importancia de la evaluación de desempeño puede ser representada en tres facetas:

- a) Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración; y
- c) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Cuando está bien planeado, coordinado y desarrollado un programa de evaluación del desempeño normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo.

1. Beneficios para la empresa. La empresa.

- Tiene condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado;
- Puede identificar los empleados que necesitan de reciclaje, perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias; y
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y de desarrollo), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

6.6. Clasificación del desempeño.

La clasificación del desempeño constituye un caso especial de apreciación o valoración de éste. Lo que lo distingue de otras formas de valoración es su subjetividad. Con lo que queda establecido que algunos índices objetivos de pericia no se pueden alcanzar o bien resultan insuficientes. Hay algunas labores para las cuales no es posible contar con unidades de producción o bien para los cuales las unidades que se cuentan revelan relativamente muy poco a

cerca del desempeño del empleo. En tales casos la determinación del desempeño tiene que depender de algún tipo de valoración de la eficiencia del empleado hecha en forma subjetiva. Es posible que tales opiniones emanen de los supervisores, los gerentes, o de los compañeros de trabajo, y que tomen la forma de algún tipo de clasificación. De conformidad con dichas clasificaciones, a los empleados se les califica de acuerdo con secuencias subjetivas del desempeño general o de algunos aspectos seleccionados del mismo. Cuando los resultados de una clasificación del desempeño se interpretan correctamente para el empleado y se discuten con él es posible que se contribuya en forma material al mejoramiento del desempeño.

El elemento de la subjetividad es a la vez la debilidad y la fuerza peculiar de las técnicas de apreciación. Los procedimientos de apreciación tienden hacer mucho menos confiables que las pruebas psicológicas o los criterios objetivos de ejecución.

Sin embargo hay circunstancias en que no se dispone de un criterio confiable de medida. En tales ocasiones, hay que decidirse a realizar la medida con un artefacto relativamente subjetivo o a omitir la medida por completo.

Par lograr colocar dentro del contexto las valoraciones del desempeño, resulta útil al principio estudiar el alcance de las aplicaciones de la valoración del desempeño en general tanto objetiva como subjetiva. La necesidad de disponer de múltiples enfoques para equiparar la eficiencia en el empleo resulta evidente en lo que respecto a todas las aplicaciones.

Hay varios métodos de evaluación de desempeño humano y cada uno presenta sus ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Se puede utilizar varios sistemas de evaluación de desempeño, como estructurar cada uno de ellos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores. Esa adecuación es de importancia fundamental para el buen funcionamiento y para la obtención de los resultados del método a utilizar. Es un medio para obtener datos e informaciones que puedan ser registrados, procesados y canalizados para la toma de decisiones y medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

A continuación se da la tabla de las técnicas que se utilizan sus ventajas y los límites que se tienen:

Tipos de técnicas de evaluación del desempeño.

TECNICAS Y EJEMPLOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
Medidas objetivas * Ausentismo	- Simples, precisas, objetivas	* No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas, injustificadas) * No refleja diferencias individuales en la cantidad y calidad del trabajo
* Productividad	- Simples, precisas, objetivas.	* Tiene dificultades para medir el Nivel gerencial. * Al nivel no gerencial no considera las condiciones de trabajo, no compra máquinas usadas.
Medidas subjetivas * Escalas gráficas	- Clara, fácil de discutir multidimensional.	* Sujeta a distorsiones como la Licencia, tendencia central, afecto de falsedad.
* Lista de verificación	- Como las escalas gráficas puede cubrir mayor amplitud	* Como las escalas gráficas, consume mucho tiempo.
* Escala de elección forzada.	- Más difícil de distorsionar multidimensional	* Difícil de construir, organiza con el evaluador, forzada a escoger entre alternativas indeseables y puede forzar diferencias donde ellas son insignificantes.
* Escalas de incidentes críticos	- Mayor acuerdo entre evaluadores.	* El evaluador tiene cierta dificultad de Registro, demora cierto tiempo para construir las escalas.

CAPITULO V

PRODUCTIVIDAD

7.1. Concepto de productividad.

Según una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos - trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información - en la producción de diversos bienes y servicios.

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Esto suele representarse con la fórmula:

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} : \text{Productividad}$$

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y esta fuera de control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Independientemente del tipo de sistema de producción, económico o político, la definición de productividad sigue siendo la misma. Por consiguiente, Aunque la productividad pueda cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

La productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos. Compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (individual, y en el taller, la organización, el sector o el país) con los recursos consumidos.

A veces la productividad se considera como un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y las maquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión. Sin embargo, conviene separar la productividad de la intensidad de trabajo porque, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un incremento de trabajo. La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura. El mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultados aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano.

La OIT (Organización Internacional de Trabajo) viene promoviendo desde hace muchos años un criterio progresista de la productividad que se basa en la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos: el capital, la tierra, los materiales, la energía, la información y el tiempo, además del trabajo. Para impulsar esa idea, es necesario combatir algunos errores comunes acerca de la productividad.

En primer lugar, no es solamente la eficacia del trabajo o la productividad del trabajo, aun cuando las estadísticas sobre la productividad del trabajo siguen constituyendo datos útiles para establecer políticas.

Las conclusiones falsas se pueden deducir del análisis de la productividad de un único factor están puestas de manifiesto para la historia de un éxito importante de la productividad británica: la agricultura. Un criterio más apropiado de la eficacia es, por tanto, el producto obtenido por cada unidad monetaria gastada. De ahí la importancia naciente de la productividad de múltiples factores. La productividad es actualmente mucho más que la sola productividad del trabajo y debe tener en cuenta el aumento del costo de la energía y de las materias primas, junto con la mayor preocupación por el desempleo y la calidad de la vida de trabajo.

La segunda idea falsa se relaciona con la posibilidad de medir el rendimiento simplemente por el producto. Este último puede aumentar sin un incremento de la productividad si, por ejemplo, los costos de los insumos se han elevado en forma desproporcionada. Además de los aumentos del producto en comparación con años anteriores se deben tener en cuenta los incrementos de los precios y la inflación. Ese enfoque se debe a menudo a que se adopta una orientación hacia los procesos, a costa de prestar menos atención a los resultados finales, y esto es corriente en cualquier sistema burocrático.

El tercer problema está constituido por la confusión entre la productividad y la rentabilidad. En la vida real se pueden obtener beneficios debido a la recuperación de los precios, aun cuando la productividad haya descendido. A la inversa, una productividad elevada no siempre va acompañada de altos beneficios, puesto que los bienes que se producen con eficiencia no son forzosamente demandados.

De ahí se deduce un nuevo error que consiste en confundir la productividad con la eficiencia. Eficiencia significa producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible. Sin embargo debe considerarse si esos bienes se necesitan.

Un quinto error es creer que las reducciones de los costos siempre mejoran la productividad. Cuando se llevan a cabo de manera indiscriminada, a la larga pueden empeorar la situación.

Otro mito nocivo es que la productividad sólo se puede aplicar a la producción. En realidad, está relacionada con cualquier tipo de organización o sistema, incluidos los servicios, y en particular la información. Con la estructura cambiante de las ocupaciones, los especialistas en información se han convertido. Con la estructura cambiante de las ocupaciones, los especialistas en información se han convertido en un nuevo recurso para impulsar la productividad. La tecnología de la información en si aporta nuevas dimensiones a los conceptos y a la medición de la productividad.

7.2. Importancia de incrementar la productividad.

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran medida del dominio público: es posible reducir más en él, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse. El futuro pastel económico puede hacerse más grande mejorando la productividad, con lo cual a cada uno de nosotros nos tocará un pedazo más grande del mismo. Hacer más grande el futuro pastel económico pueden ayudar a evitar los entrenamientos entre grupos antagónicos que se pelean por pedazos más pequeños de pastel más chico.

Desde el punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única forma de incrementare la autentica riqueza nacional. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros. Sin un aumento de la productividad que los equilibre, todos los incrementos de salarios, en los demás costos y en los precios solo significarán una mayor inflación. Un constante aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

Desde el punto de vista personal, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y mayores utilidades. Más utilidades significan mayor capital para invertir en la

expansión de la capacidad y en la creencia de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos.

Las utilidades de una empresa pueden aumentarse elevando los precios, reduciendo los costos o con una combinación de ambos. No es raro que el enfoque de los administradores se incline por un aumento en el volumen de ventas y hagan menos hincapié en controlar, sino es que en reducir los costos. Esta actitud es resultado de un condicionamiento provocado por la expansión de los mercados y de las ventas. La venta de unidades adicionales se refleja en un costo fijo unitario más bajo, lo que aumenta automáticamente la rentabilidad, siempre y cuando no surja un incremento en los costos variables que contrarreste ese efecto positivo. En algunas empresas, sobre todo las que tienen fuertes necesidades de capital y de maquinaria, o los que tienen costos fijos muy altos, la utilidad por unidad puede aumentar con el volumen, a pesar de que se presentan importantes aumentos en los costos unitarios variables.

Los administradores, lo mismo que el público en general, se inclinan a las posiciones más cómodas. En lugar de enfrentarse al problema de controlar los costos, por lo general parece más cómodo buscar un incremento en la demanda. Por ello no se le ha dado la importancia que se merece a la elevación de la productividad, es decir, a la reducción de los costos unitarios, el mismo tiempo que se mantiene, y de preferencia se aumenta, el volumen de lo producido. Mientras no se afecte una disminución en la demanda por los productos o los servicios, o una demanda que crece a un ritmo menor del que se está acostumbrado.

El control de costos tiene un efecto de apalancamiento sobre las utilidades que pocos administradores se han puesto a examinar con detalle. Debido a la dependencia de una empresa en su margen de utilidad, el efecto positivo de una reducción en el peso en sus costos es mucho mayor que el de un incremento de la misma magnitud en las ventas.

En el sentido más amplio, la productividad comprende todos los recursos y sus costos, y como tal representa la mayor de las oportunidades para mejorar las utilidades en cualquier empresa de la que se esperen utilidades y para brindar más servicios por peso gastado en las instituciones sin fines lucrativas.

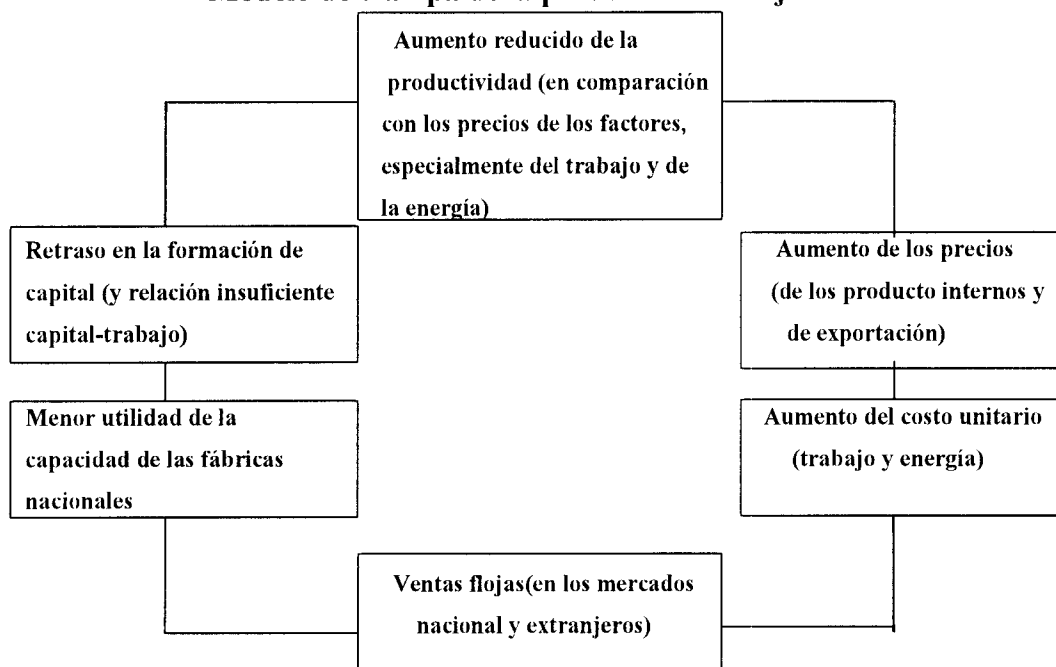
En resumen la importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce ahora universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejor productividad. Es importante ya que una parte mayor del aumento del ingreso nacional bruto, o del PNB, se produce mediante el mejoramiento de la eficacia y la calidad de la mano de

obra, y no mediante la utilización de más trabajo y capital. En otras palabras, el ingreso nacional bruto crece más rápido que los factores del insumo cuando la productividad mejora.

Por lo tanto, el mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución.

A continuación se presenta en la figura una relación causal simplificada entre numerosas variables y factores que afectan a la productividad.

Modelo de trampa de la productividad baja



7.3. Factores del mejoramiento de la productividad.

El mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor: es más importante hacer mejor las cosas correctas.

El proceso de producción es un sistema social complejo, adaptable y progresivo. Las relaciones recíprocas entre trabajo, capital y el medio ambiente social y organizativo son importantes en tanto están equilibradas y coordinadas en un conjunto integrado. El mejoramiento de la productividad depende de la medida en que se pueden identificar y utilizar los factores principales del sistema de producción social. En relación con este aspecto, conviene hacer una distinción entre tres grupos principales de factores de productividad, según se relacionan con:

- El puesto de trabajo.
- Los recursos.
- El medio ambiente.

Como el principal interés aquí es el análisis económico de los factores de la gestión más que los factores de productividad como tales, se sugiere una clasificación que ayudará a los directivos y gerentes a distinguir los factores que pueden controlar. De esta manera, el número de factores que se han de analizar y en los que se ha de influir disminuye considerablemente.

Existen dos categorías principales de productividad:

- Externos (no controlables)
- Internos (controlables).

Los factores externos son los que quedan fuera del control de una empresa determinada, y los factores internos son los que están sujetos a su control.

Para ocuparse de todos esos factores se requieren diferentes instituciones, personas, técnicas y métodos. Por ejemplo cualquier intento de mejorar el rendimiento en donde se proyecte tratar de los factores externos que afecten a la gestión de la empresa, debe tomarse esos factores en consideración durante la fase de planificación del programa y tratar de influir en ellos mediante la unión de fuerzas con otras partes interesadas.

Por tanto, resulta evidente que el primer paso para mejorar la productividad consiste en identificar los problemas que se plantean en esos grupos de factores. El siguiente paso consiste en distinguir los factores que son controlables.

Los factores externos y no controlables para una institución pueden ser a menudo internos para otra. Los factores externos a una empresa, por ejemplo, podrían ser internos en las administraciones públicas, o en las instituciones, asociaciones y grupos de presión nacionales o regionales. Los gobiernos pueden mejorar la política fiscal, crear una mejor legislación del trabajo, proporcionar mejor acceso a los recursos naturales, mejorar la infraestructura social, la política de precios, etc., pero las organizaciones no pueden hacerlo por sí mismas.

Los factores externos tienen interés para una empresa porque la comprensión de esos factores puede inducir a la adopción de ciertas medidas que modificarían el comportamiento de una empresa y su productividad a largo plazo.

Factores internos de la productividad de la empresa.

Como algunos factores internos se modifican más fácilmente que otros, es útil clasificarlos en dos grupos: duros (no fácilmente cambiables) y blandos (fáciles de cambiar). Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Factores duros.

Producto.

La productividad del factor producto significa el grado en que el producto satisface las exigencias de la producción. El valor de uso es la suma de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por el producto de calidad determinada. Este se puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Muchas empresas de todo el mundo libran una batalla constante para incorporar una excelencia técnica a sus productos comerciales. La supresión de las divisiones que separan la investigación, la comercialización y la venta se han convertido en un factor importante de la productividad

Planta y equipo.

Estos elementos desempeñan un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad mediante:

- Un buen mantenimiento;
- El funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas;
- el aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de los estrangulamientos y la adopción de medidas correctivas
- La reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponible.

La productividad de la planta y el equipo se puede mejorar prestando atención a la utilización, antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y el control de la producción, etc.

Tecnología.

La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, etc. mediante una mayor automatización y tecnología de la información. La automatización puede asimismo mejorar la

manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de calidad.

Materiales y energía.

Incluso un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Esas fuentes vitales de la productividad incluyen las materias primas y los materiales indirectos (productos químicos, lubricantes, combustibles, piezas de repuesto, materiales técnicos y materiales de ensamblaje de proceso).

Factores blandos:

Personas.

Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, todas las personas que trabajan en una organización tienen una función que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios y miembros del sindicato. Cada función tiene un doble aspecto: dedicación y eficacia.

Organización y sistemas.

Los conocidos principios de la buena organización, como la unidad de mando, la delegación de autoridad y el área de control, tienen por objeto prever la especialización y la división de trabajo y la coordinación dentro de la empresa. Una organización necesita funcionar con dinamismo y estar orientada hacia objetivos y debe ser objeto de mantenimiento, reparación y reorganización de cuando en cuando para alcanzar nuevos objetivos.

Un motivo en la baja de productividad de muchas organizaciones es su rigidez. Son incapaces de prever cambios del mercado y de responder a ellos, ignoran las nuevas capacidades de la mano de obra, las nuevas innovaciones tecnológicas y otros factores externos. Las organizaciones rígidas carecen de una buena comunicación horizontal. Eso retrasa la adopción de decisiones y obstaculiza la delegación de atribuciones para acercarlas al lugar donde se realiza la acción, favoreciendo así la ineficiencia y la burocratización.

Métodos de trabajo.

El mejoramiento de los métodos de trabajo, especialmente en las economías en desarrollo que cuentan con escaso capital y en las que predominan las técnicas intermedias y los métodos en que predomina el trabajo, constituye el sector más prometedor para mejorar la productividad. Las

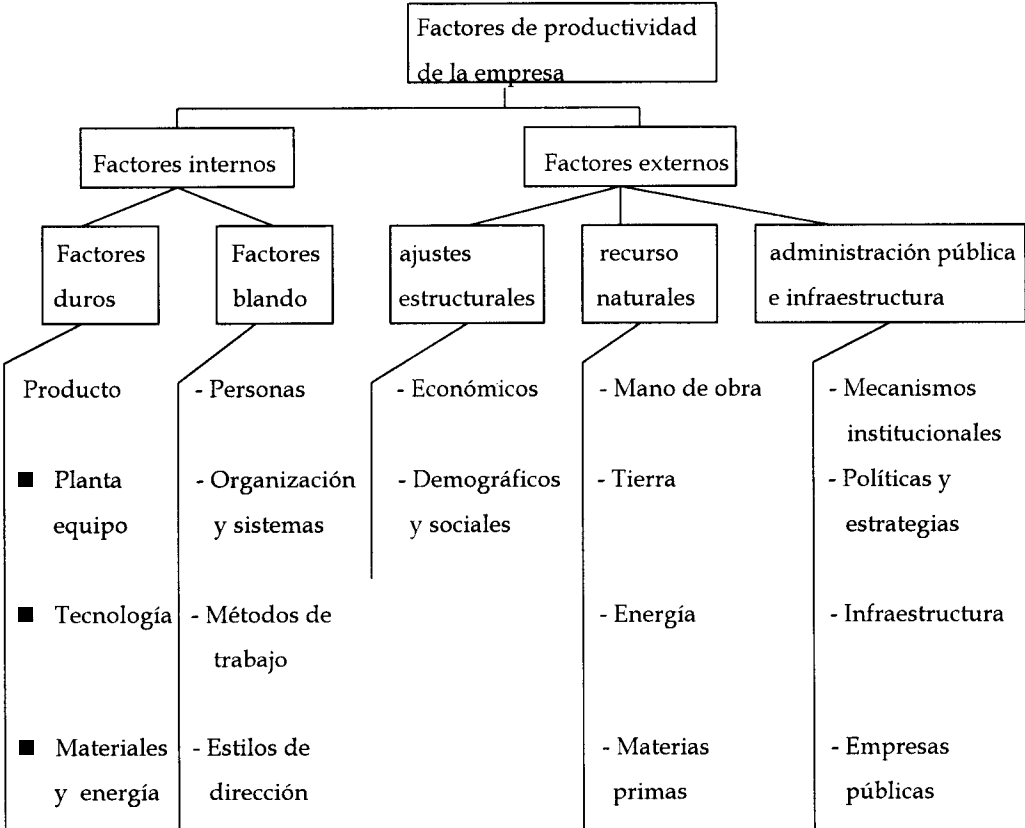
técnicas relacionadas con los métodos en que predomina el trabajo tienen como finalidad lograr que el trabajo manual sea más productivo mediante el mejoramiento de la forma en que se realiza, los movimientos humanos que se llevan a cabo, los instrumentos utilizados, la disposición del lugar de trabajo, los materiales manipulados y las máquinas empleadas. Los métodos de trabajo se perfeccionan mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación de trabajo necesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo.

Estilos de dirección

Se sostiene de que algunos países se puede atribuir a la dirección de las empresas el 75% de los aumentos de la productividad, puesto que es responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa.

Finalmente se presenta a continuación en la figura siguiente se sugiere el cuadro integrado de los factores que constituyen una fuente importante de mejoramiento de la productividad.

Modelo integrado de factores de la productividad de una empresa



CAPITULO VI

METODO

8. METODO.

8.1. Planteamiento del problema.

Cuales son los estímulos más importantes, que emplea la empresa para hacer que sus trabajadores aumenten su nivel de esfuerzo y así el aumento de productividad.

8.2. Hipótesis.

“A mayor estímulos percibidos por el trabajador, tanto económico, en especie y proporcionados en otra forma, mayor productividad”.

“A mayor estímulos recibidos, mayor es el desempeño del trabajador y así el aumento de productividad”.

“El mayor o menor incremento en la productividad depende en gran medida de los estímulos que perciba el trabajador”

Variables:

✓ Independiente:

- Estímulos.

✓ Dependiente:

- Productividad o Índice Productivo.

8.3 Instrumento de medición.

El tipo de instrumento que se va a utilizar para medir las actitudes en este estudio es el escalamiento tipo Likert, el cual consiste en un conjunto de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Dicho cuestionario se aplica a 30 sujetos trabajadores de la empresa Casa Autrey, S.A. de C.V.

Se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externa su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico.

Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones.

Las afirmaciones califican el objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica.

8.4. Procedimiento.

Enseguida describo el procedimiento utilizado para la elaboración de esta investigación:

1. Sugerencias por parte de maestros para elegir el tema. En este punto se tuvo dificultad para elegir el tema, ya que a pesar de que tenía conocimiento de los temas que se manejan en recursos humanos estaba confundido por cual tema elegir, ya que todos los temas son interesantes pero que algunos no me llamaba mucho la atención, por lo cual tuve la necesidad de pedirles algunos profesores un tema que me asignarán y obviamente que a mi me gustará. El tema que elegí fue porque tenía más conocimiento, me gusta, era interesante y de mi agrado.
2. Selección e investigación de la empresa. En este punto para elegir la empresa no fue fácil, pero tampoco difícil, por lo que yo ya tenía en mente que empresa iba a realizar la investigación, ya que anteriormente había pedido autorización a esta empresa para realizar una auditoria en donde si se medió autorización para realizarla, por lo que pensando en esta posibilidad de pedir nuevamente autorización para realizar mi proyecto de investigación, obviamente con la incertidumbre de negarme la autorización.
3. Entrevistas con el gerente para realizar la investigación. En este punto hubo un poco de problemas para realizar las entrevistas con el gerente para pedirle de favor que me diera permiso de realizar mi proyecto de investigación, debido principalmente a que el gerente en esos días estaba muy ocupado para recibirme y sus subalternos no tenían autorización para dar la autorización, por lo que tuve la necesidad de ir varias ocasiones a la empresa a pedir citas con el gerente, hasta que llegó el momento en que se desocupo y me recibió, por lo que hablamos durante un poco más de una hora para exponerle los motivos por los que estaba ahí, durante ese tiempo se hablo del proyecto que iba a realizar, de los beneficios que la empresa iba a obtener, por lo cual me dio la autorización pero antes de darme la autorización me dijo Las condiciones bajo las cuales iba a realizar la investigación como por ejemplo: no realizar las entrevistas sin autorización de él o en caso de que no este él a su subalterno que era Lic. de Recursos Humanos, por lo que acepte las condiciones y el acepto que yo realice el proyecto en la empresa llamada Casa Autrey S.A. de C.V.
4. Recolección de información. Una vez que ya elegí el tema empecé a buscar información concerniente al tema que iba a investigar, esta investigación fue realizada a través de libros,

Internet, revistas como “Emprendedores”, “Management today”, entre otras, las cuales me sirvieron mucho para poder realizar un borrador del marco teórico, obviamente este borrador todavía no iba hacer el marco teórico oficial puesto que faltaba la autorización del profesor que me esta asesorando.

5. Selección de los sujetos a los cuales se les aplicara las entrevistas. En la selección de los sujetos a los que les iba aplicar las entrevistas fue algo complicado porque no sabía que personas iban hacer las más ideoneas para recolectar información más valedera, por lo que decidí realizarla al Gerente General, al Director de Recursos Humanos, a dos supervisores todos estos del turno de la mañana; del turno de la noche fue al Gerente del Almacén, el encargado del almacén del sector de preferente, a dos surtidores del sector de preferente y del sector de generales.
6. Recolección de información bibliográfica referente al tema y a los subtemas de investigación. Una vez que se eligió el tema a investigar, empece a buscar información referente al tema, al tener la suficiente información recopilada por diferentes medios como libros, revistas, información en internet se elaboro el borrador de marco teórico y con ello los capítulos que se iban a investigar, lo cual me llevo a buscar más información sobre los subtemas a tratar, lo cual no fue difícil ya que encontré suficiente información.

8.4.1. Selección de la muestra.

El objetivo de esta investigación es determinar cuales son los estímulos más importantes que los trabajadores reciben para hacer que aumente su nivel de esfuerzo y así la productividad, por lo que la población consta de 235 personas, de las cuales se seleccionó una muestra probabilística de 30 personas. Las personas de la muestra que se seleccionó fueron realizadas al azar, cuyos resultados servirán de información para realizar un análisis de los datos y tomar decisiones sobre los problemas que afectan a esta muestra seleccionada.

8.4.2. Características de la muestra.

Las características de la muestra que fue seleccionada para este proyecto de investigación se darán a continuación:

En cuanto a la edad la muestra este compuesta de individuos de entre 20 y 55 años, este análisis se da en rangos de cinco años, por lo que los individuos que componen la muestra se da a

continuación: nueve personas de entre 20 a 25 años, once personas de entre 26 a 30 años; dos personas de 31 a 35 años; cuatro personas de 36 a 40 años; dos personas de 41 o 45 años; una persona de 46 o 50 años; y por último una persona de 51 o 55 años de edad. De las cuales son 9 mujeres y 21 hombres.

Esta muestra esta conformada tanto de individuos casados como solteros, los cuales tienen familia que dependen económicamente de ellos. Los cuales son 14 personas casadas y 16 solteras.

Las funciones o actividades a la que se dedica esta muestra son variadas, ya que 14 personas se dedican a las actividades de surtido del producto; 8 se dedican a las actividades del almacén; 2 personas son encargadas tanto del almacén de preferente como de devoluciones; 1 persona es secretaria; 1 persona es agente de ventas; 1 persona es supervisora; 1 persona se encarga de las actividades de intendencia y por último 1 persona se encarga de las actividades de facturación.

El nivel educativo con que cuenta esta muestra es de secundaria hasta nivel de licenciatura. De las cuales 11 personas acabaron la secundaria; 15 acabaron la preparatoria; 1 estudio hasta la universidad; 1 está estudiando la universidad; y solamente 1 tiene la licenciatura terminada.

Por último esta muestra cuenta con individuos que tienen laborando en esta empresa desde 7 meses hasta 14 años. De las cuales 5 personas tienen un año; 7 personas tienen dos años; 4 personas tienen tres años; 4 personas tienen de cuatro a cinco años; 3 personas tienen de seis a siete años; 4 personas tienen de ocho a diez años; y por último hay 3 personas de once a trece años de antigüedad.

4.4.3. Recolección de los datos.

El instrumento de recolección de los datos que se va a utilizar es una escala de actitud tipo Likert, utilizando para ello un continuo psicológico de cinco puntos. Se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externa su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico.

- 1 corresponde a TOTALMENTE DE ACUERDO.
- 2 corresponde a DE ACUERDO.
- 3 corresponde a NEUTRAL.
- 4 corresponde a EN DESACUERDO y
- 5 corresponde a TOTALMENTE EN DESACUERDO.

Luego se procedió a la elaboración de un cuestionario consistente en 30 ítems, que en teoría abarcan a los tres factores que influyen en la actitud hacia el trabajo: esto es, los incentivos, el desempeño y la productividad.

Dicho cuestionario se aplicó a 30 sujetos trabajadores de la empresa Casa Autrey, S.A. de C.V.

8.4.5 Análisis de los datos.

ANÁLISIS GENERAL DE LOS DATOS.

PREGUNTA 1 “los estímulos monetarios tienden a satisfacer sus necesidades”.

Como podemos observar en las respuestas del cuestionario en la pregunta número 1 (R 1) del cuestionario aplicado. Los datos revelan que toda la muestra está **totalmente de acuerdo** en que los estímulos económicos son importantes y que satisfacen sus necesidades básicas como el comer, vestir, etc..

Las necesidades financieras básicas de la mayoría de los trabajadores de la época actual quedan cubiertas cuando el empleado espera, recibe y está acostumbrado a un salario elevado, independientemente de la cantidad y de la calidad del trabajo que llevo a cabo, pensara de un modo diferente de aquel que se mueve en un entorno en el que tal situación no se da. Por lo que las necesidades financieras básicas quedan cubiertas desde el primer día en que se consigue un empleo.

La utilización del dinero en sumas importantes como incentivo ha quedado restringido a los niveles de la dirección superior, donde el peso de la evidencia sugiere que pueda llegar a ser elemento de motivación altamente efectiva.

Con ello sugiero que la dirección trate de utilizar el dinero en aquellos empleos en los que los esfuerzos de los trabajadores ejerzan un impacto importante en el desarrollo de la empresa, ya que considerando las respuestas de los empleados el dinero es el factor motivacional más importante para ello.

Actualmente las organizaciones manejan sistemas de incentivos basados en el factor económico, considerando que los individuos prefieren los estímulos económicos, es decir, dinero con el cual pueden utilizarlo para diferentes cosas como pagar renta, colegiaturas, etc. y

que es el factor más predominante en los sistemas de incentivos de los cuales se basan para el logro de los objetivos.

Obviamente los cuestionarios contestados por el personal me dieron resultados que me hacen creer que en la empresa para los trabajadores o la mayoría de los trabajadores lo que los motiva para que aumenten su nivel de esfuerzo son los estímulos proporcionados en moneda , o sea , el dinero como primer factor motivante; segundo las incentivos proporcionados en especie ; ver anexo pagina 112, con las respuestas obtenidas en la pregunta número 2 (R 2) del cuestionario aplicado y por último el individuo considera que existen varios factores que hacen que el individuo se sienta bien en el trabajo y por ende la entrega total a este como son los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento y que están relacionados con la satisfacción en el puesto.

PREGUNTA 3 “Los estímulos que se perciben en otra forma satisfacen sus necesidades”.

En la pagina 112 de este trabajo, con las respuestas obtenidas en la pregunta numero 3 (R 3) del cuestionario aplicado, podemos observar que la mayoría de los empleados están **de acuerdo**, considerando que un ascenso, una promoción o tal vez el adquirir acciones de la empresa, reciben la oportunidad de ganar más dinero. Este incremento en su salario o en los dividendos proporcionan beneficios a largo plazo. La teoría es que esta forma de motivación hace que el empleado actúe de forma tal que protegen el futuro de la organización a largo plazo (en vez de actuar siempre para maximizar sus beneficios a corto plazo).

Existe evidencia de que las leyes fiscales hacen que los incentivos que no son en efectivo sean atractivos, ya que el incremento en el valor de sus salarios sea un beneficio para el empleado.

Sin embargo los datos revelan que los empleados dudan un poco que los incentivos no monetarios tengan grandes ventajas más que los recibidos monetariamente, considerando que en la respuesta numero 1(R 1) que los empleados prefieren los incentivos monetarios puesto que consideran trae consigo satisfacer sus necesidades básicas.

PREGUNTA 4 “un individuo motivado se entrega sin recelo a su trabajo”.

La mayoría de los empleados dijeron estar **de acuerdo** con respecto a la respuesta obtenida en la pregunta número 4 (R 4) del cuestionario aplicado. El estar motivados, trae consigo grandes ventajas para la organización, porque el trabajador cree que forma parte de la misma y si uno lo hace al principio poco a poco, se van uniendo cada vez más a la empresa, hasta llegar el momento en que se vuelven parte importante en el desarrollo de la misma; preocuparse en su trabajo en las actividades que realizan e interesarse en realizar trabajos de otras áreas, aunque sea de suma importancia, por lo tanto se les debe de motivar por el esfuerzo que realizan, cabe recalcar que dicha motivación debe de proporcionandocelos para hacer que se interesen en las actividades que realizan y en otras que no le corresponden, a aquellos empleados en los que los esfuerzos de los trabajadores ejercen un impacto importante y directo sobre la productividad, en aquellos en los que la mayoría de trabajadores desarrollen solo una parte de su potencial y, en suma, en aquellos en los que ofrecen escasas satisfacciones adicionales.

El éxito de toda empresa y de los directivos de personal es de influir en los empleados para que realicen su mejor desempeño, viendo cuales son sus necesidades que se tengan y proporcionandocelos de tal forma que se entreguen por completo a las actividades que realizan y una buena forma de hacerlo es motivándolos por el esfuerzo realizado.

El empleado esta consciente que si un buen desempeño siempre va a comparado de una recompensa, este realizara siempre su mejor esfuerzo para bien de el y la perspectiva que se tenga a futuro sobre su trabajo, realizando una serie de actividades y comportándose de tal forma que lo lleven a cumplir sus objetivos que se a propuesto.

PREGUNTA 5 “los estímulos permiten mayor entrega en el trabajo”.

Los datos revelan en las respuestas del cuestionario aplicado, pagina 112, pregunta número 5 (R 5) estar **totalmente de acuerdo**.

Como podemos observar hoy día con el rotundo cambio en las organizaciones, las empresas y principalmente sus directivos de personal sean preocupado por formular políticas y procedimientos para motivar a los empleados en tanto permanecen dentro de los parámetros establecidos por la política publica, los sindicatos de trabajadores, mercados de labores y habilidad de pago de las organizaciones.

Para enfrentar el reto, se han creado una variedad de sistemas de incentivos que se adoptan principalmente para incrementar la motivación del empleado para su mejor desempeño. Lo cual significa que los incentivos permiten al empleado ganar más trabajando más. El empleado sabe que existe una relación directa entre esfuerzo y recompensa, por lo que siempre esta peleando por diferentes vas el otorgamiento de esas recompensas.

Por lo que el plan de pagos que ofrece recompensa inmediata influye en el individuo a un mejor desempeño en las tareas que realice.

Por lo que la respuesta de nuestra pregunta nos revela que los empleados están dispuestos a todo, siempre y cuando el esfuerzo que estén realizando sea recompensado, que no se les margine de estos beneficios por ser del sexo femenino, que más darían las empresas para que toda su gente piense así y si alguna empresa contara con este tipo de gente que piense y actúe así deben halagarlos, premiarlos e incentivarlos para que sigan actuando y pensando de esa manera.

Al igual que la pregunta anterior y con respecto a las preguntas numero 17, 21, 24, 25, 26 y 30 (R 17, 21, 24, 25, 26 y 30) en cuanto a que los estímulos originan un cambio en la conducta, provocan un mejor desempeño, y estimulan al trabajador en logros específicos, la mayoría de los empleados contesto estar **totalmente de acuerdo**, lo cual me hace creer tomando en cuenta los resultados obtenidos que los estímulos que proporciona la empresa sea este de cualquier especie es un factor determinante para mejorar el desempeño del empleado, el cual provoca dependiendo de la percepción que se tenga de este satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

PREGUNTA 6 “el incremento en la productividad depende de los factores motivacionales (premios, prestaciones, bonos, etc.).

Como se puede observar en la pagina 112, en la pagina número 6 (R 6) los empleados contestaron en promedio estar **totalmente de acuerdo**. Se tiene en evidencia que en la actualidad las empresas trabajan con empresas altamente educadas e informadas que viven en una tierra de la abundancia. Donde la tarea específica consiste en motivar a las personas con quienes se elabora para que alcancen niveles más altos de productividad. En cierto sentido una persona nunca puede motivar a otra, puesto que la motivación es un deseo interno y solo puede sugerir de dentro de las personas.

Sin embargo, con un conocimiento de la motivación humana, se conocen las condiciones que causan que las personas actúen . Este conocimiento nos capacita, como dirigentes, para

crear un clima propicio para inducirlo actuar. Prácticamente se puede motivar a los demás para que se desempeñen en una forma deseada, pero esta facilidad para motivar depende, para que tenga éxito de un conocimiento general de la motivación humana el cual tenga como fin una mejor productividad.

Al igual que en la pregunta anterior, pregunta número 11 (R 11) los empleados están **totalmente de acuerdo** en considerar que los estímulos van a provocar un aumento en el rendimiento individual.

Obviamente los cuestionarios contestados por el personal me dieron resultados que me hacen creer que la mayoría de los trabajadores consideran que uno de los factores importantes para que se aumente o mejore el desempeño y así un aumento en la productividad es motivarlos por su desempeño que realizan, ya sea en dinero o no dinero de tal manera que los trabajadores perciban que esa motivación satisface sus necesidades y obviamente esa percepción positiva haga que el empleado se desempeñe mejor y así mejore o aumente su rendimiento proyectado a un aumento en la producción.

PREGUNTA 7 “es necesario proporcionar estímulos a todo el personal para aumentar la productividad.

Ver respuesta obtenida en la pagina 112, en la pregunta numero 7 (R 7). Los datos proporcionados por las encuestas nos revelan que la mayoría de los empleados contestaron en forma **indecisa**, quiere decir, que las personas no se sienten seguras en que estas prácticas llevarían a un aumento en la productividad. En esta pregunta se da una situación de inconformidad tal de la repartición o obtención de los beneficios proporcionados por la empresa de la cual se valen para el logro de sus objetivos.

Como ya se había planteado anteriormente los incentivos se basan en el supuesto de que los empleados se sentirá más motivado si se le recompensa en proporción a lo duro que trabaje. Sin embargo hay oficios o actividades que en realidad son más complejos de lo que parecen a primera vista y una sola norma o cuota puede no ser una medida equitativa de como se esta realizando el trabajo total, por lo cual merece una recompensa más alta y aunado a lo que se planteo anteriormente de que los incentivos deben de utilizarse a aquellas personas y empleos en las que los esfuerzos de los trabajadores ejerzan un impacto importante y directo sobre la productividad. Los empleados de mayor nivel jerárquico consideraron y tal como se muestra en la tabla en la pagina 112, que no es necesario proporcionar tales incentivos a todo el personal,

sino que se proporcione a aquellas actividades las cuales son de mayor importancia en el proceso productivo tales como los surtidores, gerentes, encargados, supervisores, gerentes de ventas, etc.

Además se nota que los planes y las políticas sobre los incentivos que proporciona la empresa a sus empleados por el desempeño realizado, no involucra a las mujeres, ni al personal de nuevo ingreso, lo cual desde mi punto de vista es malo porque hace que el individuo no se interese en su trabajo y como consecuencia la calidad de trabajo efectuado sea de mala calidad, ya que repercute a toda la organización, haya mucha rotación de personal, ausentismo y en resumen se da la insatisfacción, esto provoca que el servicio sea malo, de mala calidad y esto puede provocar que la empresa se convierta en incompetente.

PREGUNTA 8 “los estímulos son importantes para realizar un mejor desempeño”.

Los entrevistados contestaron respecto a la respuesta del cuestionario en la tabla que se muestra en la pagina numero 112, pregunta numero 8 (R 8) estar **totalmente de acuerdo**. Considerando que los estímulos es una forma o un medio para recompensar el rendimiento y el desempeño del individuo en las tareas que realicen.

Los estímulos proporcionados a los empleados van a permitir que estos mejoren o aumenten el esfuerzo realizado, es decir, los estímulos van a permitir ganar más trabajando más, y en segundo lugar que las organizaciones puedan lograr sus objetivos.

Cabe mencionar que hoy día las organizaciones y sus directivos de personal están más atentos en realizar un buen plan de sistema de incentivos de tal forma que este influya el individuo para un mejor desempeño, lo cual implicaría que la empresa sea más competitiva.

PREGUNTA 9 “Los estímulos influyen para alcanzar altos índices de productividad”.

Al igual que en la pregunta anterior los individuos contestaron estar **de acuerdo**; ver anexo, pagina 112, pregunta número 9(R 9). Como ya se menciona anteriormente los estímulos influyen en los empleados de tal forma que mejoran su desempeño y así se da un aumento en la productividad. En las empresas la productividad se mide para contribuir al análisis de la eficacia y la eficiencia. Su medición puede estimular al mejoramiento del funcionamiento.

Los índices de productividad ayudan asimismo en el establecimiento de metas reales y puntos de control para llevar a cabo actividades de diagnostico durante un proceso de

desarrollo de la organización, señalando los estrangulamientos y trabas del rendimiento. Además, sin un buen sistema de medición no puede haber mejora en las relaciones de trabajo o una correspondencia apropiada entre las políticas relativas a la productividad, los niveles salariales y la distribución de las ganancias.

Hoy día las organizaciones viven en un mundo de cambios, por lo que no se pueden quedar al margen. Intentan por todos los medios ser competitivos, por lo que realizan una serie de acciones de tal forma que puedan aprovechar al máximo todos sus recursos, quizás el más importante sea el recurso humano, por lo que tiene que realizar estrategias que permitan su máximo aprovechamiento. Uno de ellos u muy importante es de establecer políticas y programas de sistemas de incentivos para sus empleados por su rendimiento, para garantizar que se mejore o aumente la producción.

PREGUNTA 10 “Se recompensa al individuo por su alto desempeño”.

Para el caso de nuestro estudio y con respecto a las respuestas del cuestionario, pregunta número 10 (R 10) los entrevistados contestaron estar **de acuerdo**. Las recompensas se dan por el desempeño que tenga el empleado en sus labores. Por lo que hoy día las empresas todavía no deciden si ofrecer estímulos monetarios u ofrecer recompensas no monetarias. Dichas recompensas están formadas entre otros elementos por un trabajo interesante, por unas cometidas estimulantes y por reconocimiento público.

A pesar de todo, las empresas deben decidir cuanta importancia van a darle al dinero y cuanta le van a dar a otro tipo de recompensa, tales como seguridad laboral o mejores oportunidades de tomar parte en decisiones importantes, ya que por lo general las empresas hacen hincapié en las recompensas monetarias, quieren reforzar los logros y la responsabilidad individual. Mientras que aquellos que se centran más en recompensas no monetarias prefieren realizar el compromiso del empleado con la compañía. Obviamente en esta empresa la cual se esta realizando el estudio se dan los dos formas de incentivar a los empleados de tal forma de obtener una mayor cooperación por parte del empleado.

Lo cual significa que la mayoría de los empleados que laboran en esta empresa consideran que si se recompensa al individuo el rendimiento que realiza, tomando en consideración que el 80% de la muestra es recompensada por las dos formas de estímulos tanto financieros como no monetarios, el cual va a depender del tiempo que se este laborando y de la actividad que se este realizando.

PREGUNTA 12 “ Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios, en especie y recibidos en otra forma”.

Los datos revelan con respecto a las preguntas del cuestionario que están en la pagina numero 112, pregunta 12 (R 12) que están **totalmente de acuerdo**. Las actividades de los empleados han sido estudiadas y evaluadas utilizando una variedad de términos. Sin embargo, ahora se hace referencia a la satisfacción en el puesto, la cual se define como la percepción que se tenga del puesto y del trabajo. Como ya se menciono anteriormente todo comportamiento humano tiene por causa la estructura de las necesidades de la persona, puede influir en el comportamiento motivando a la persona a que satisfaga ciertas necesidades como ellos lo ven. A una persona no se le motiva por medio de lo que otros creen que podría desear, sino que por medio de lo que realmente quiere. Por lo que las empresas consideran que una buena forma de cambiar la actitud del individuo es inducir al empleado a darse cuenta de que una acción deseada puede aumentar la satisfacción de sus necesidades o pueden convencer al trabajador a que siga determinado curso de acción para evitar que disminuya su rendimiento y así la satisfacción de sus necesidades. Para ello una forma muy simple es que la gente observe y perciba la actitud de sus compañeros y darse cuenta que lo que esta realizando es benéfico y que puede ser benéfico para el siguiendo el curso de acción que se esta realizando.

Los datos nos revelan que los empleados conocen perfectamente el comportamiento que se tiene antes y después de recibir un estímulo. Lo cual es bueno porque esto hace que el comportamiento positivos de estos influya en otros empleados para posteriormente realicen un mejor desempeño para luego ser recompensado.

PREGUNTA 15 “Consideras que existe motivación para tu trabajo por parte de tu jefe inmediato hacia ti”.

Las respuestas de esta pregunta fue en promedio estar en **de acuerdo**; ver anexo, pagina 112 de las respuestas del cuestionario, pregunta 15 (R 15). Es de suma importancia que los integrantes de cualquier organización y principalmente los líderes, quienes tienen a su mando a un grupo determinado de personas estén capacitados para poder desempeñar el puesto eficazmente. Es necesario que el líder tenga la capacidad para influir sobre sus subordinados para que realicen cualquier acción, sientas que las acciones que están realizando sean recompensadas, es decir, que los líderes deben de reforzar ese comportamiento de una manera

sistemática de cada uno de los pasos que acercan más al individuo a las respuestas deseadas. Por lo que debe haber un reforzamiento positivo, es decir, si el subordinado realiza un buen desempeño en sus labores motivarlo y felicitándolo por un trabajo bien hecho.

Este reforzamiento positivo es un potente instrumento para modificar el comportamiento. Al identificar y recompensar los comportamientos relacionados con el rendimiento, la administración aumenta la posibilidad de que estas se repitan.

Sin embargo las respuestas de nuestra pregunta nos revelan que los líderes no están capacitados para el puesto que ocupan, no tienen liderazgo, por lo que las acciones que se realizan no son observables por el líder y por ende no los motiva. Sin embargo los empleados están dispuestos a todo con tal de que en un futuro inmediato sus acciones sean recompensadas.

PREGUNTA 16 “las prestaciones monetarias guardan proporción con la dificultad de trabajo y sus características físicas y otros aspectos”.

En la pagina 112 de este trabajo, con las respuestas obtenidas en la pregunta número 16 (R 16) del cuestionario aplicado, se puede observar que la mayoría de los empleados esta **totalmente de acuerdo.**

Considerando que las prestaciones son beneficios colaterales al salario por cuota diaria que una empresa o patrón otorga a su personal, sea en dinero o en no dinero, para coadyuvar a la satisfacción de sus necesidades de tipo económico, social, educativo, etc., buscando atraer elementos idóneos para su ingreso a la organización, retener a los ya existentes y motivarlos a desarrollarlos para lograr su mejor desempeño, tendiente a mejorar la productividad de las empresas y la calidad de vida del trabajador, aumentando con ella la estabilidad y posibilidades de progreso de ambos

El diseño y aplicación de prestaciones no es sencillo y es común encontrar que se pretenda estructurarlas con un perfeccionismo tal, que todo lo que logra es hacer más compleja su aplicación. Realmente no debe aplicarse el calificativo de injusta a una empresa cuando una prestación no concede sus beneficios parcial a totalmente a una persona o grupo que reúna todos los requisitos, pues las prestaciones en sí no son obligatorias, sino producto de un otorgamiento voluntario de la empresa o patrón, aunque a veces se le llame conquistas sindicales, esto al mismo tiempo no compromete al trabajador a sentir que es objeto de una dádiva graciosa.

Por lo que de acuerdo a las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado me hacen creer que la empresa proporciona las prestaciones dependiendo del puesto que se tenga, de la actividad que se este realizando y de los salarios que perciben, por lo que los empleados están consientes de que las prestaciones que proporciona la empresa son dependiendo de los factores antes mencionados.

PREGUNTA 18 y 19 “Se recompensa al trabajador por ser participativo e innovador”.

La mayoría de los empleados contesto en promedio estar **desacuerdo**; ver anexo, pagina,112 de las respuestas del cuestionario, pregunta número 18 (R 18). Uno de los métodos más comúnmente utilizados para crear un mejor entorno laboral lo constituye la participación de los empleados.

La participación de los empleados puede lograrse a través de la utilización de cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que las afectan, así como su relación con la organización.

Estas técnicas van a permitir la resolución de problemas no solo de una área en general sino de todas las áreas en que esta dividida la empresa y esto va a ocasionar un mejor desenvolvimiento del empleado en las tareas que realice y un mejor aprovechamiento de estas por parte de la organización. Por lo que las organizaciones deben de incorporar planes de incentivos a todas aquellas personas que participen.

Sin embargo se puede observar en la respuesta obtenida en la tabla, pagina 98, que los empleados están inconformes y a pesar de esa inconformidad, no se a hecho nada al respecto para cambiar la actitud que toma la dirección, esto provoca en el empleado una baja en el rendimiento. Lo cual esta mal, ya que la empresa debe de antemano fomentar la cooperación, la participación, esto le va a reeditar a largo plazo un mejor desempeño por parte del individuo tanto grupal como individual, es decir, un mejor rendimiento de sus recursos humanos.

PREGUNTA 20 Y 23 “la satisfacción e insatisfacción se debe se debe a las expectativas que tenga la persona (necesidades, motivos, intereses)”.

Ver anexo, pagina 112, preguntas numero 20 y 23 del cuestionario aplicado. Como se puede observar en los resultados obtenidos por las encuestas aplicadas, la mayoría de los empleados contesto estar **totalmente de acuerdo**.

La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera (necesidades, motivos, intereses) y las compensaciones o recompensas que el trabajo otorga (el mismo puesto, los salarios, las prestaciones, el desarrollo y el reconocimiento), además se relaciona con la percepción que se tienen de la equidad, el contrato psicológico que expresa lo que espera la empresa y el trabajador y las acciones de apoyo a la motivación.

La alta satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos, pensamientos y actitudes favorables y desfavorables que perciben los trabajadores acerca de su trabajo y con las cuales responde al mismo.

Por lo que de acuerdo a los datos que me arrojaron las encuestas me hacen creer que de acuerdo a esto, la organización se esforzara por propiciar un ambiente favorable al desarrollo humano, es decir, de satisfacción en el trabajo. Además de que el ausentismo que se da en la empresa por parte del personal es debido quizás a que los empleados reaccionan dependiendo de la motivación que hayan recibido y al desgaste físico y mental del trabajo.

Estas expectativas en la relación satisfacción-desempeño, se determinan por factores individuales y organizacionales. Los primeros se refieren a los deseos, necesidades, anhelos y experiencias que tienen como base las características o variables personales de edad, puesto y tamaño de la organización.

PREGUNTA 22 “Las prestaciones es un factor importante para estar motivado”.

Como podemos observar en las respuestas del cuestionario aplicado, pagina 112, pregunta número 22 (R 22) los entrevistados contestaron en promedio estar **desacuerdo**. Las prestaciones se otorgan debido a razones legales y también los empleados pueden asumir cierta negociación entre las prestaciones y la compensación directa. Las prestaciones legales estipuladas en la LFT y en el Estatuto Jurídico para los Trabajadores al Servicio del Estado, las cuales algunas de ellas no pueden ser eliminadas, sustituidas como el aguinaldo, prima vacacional, prima dominical, etc. cuyo pago es obligatorio y que solo se acentúan modificaciones en beneficio del trabajador y las que se mencionaron anteriormente donde el sindicato las a ganado para evitar la insatisfacción del empleado.

En muchas empresas se otorgan prestaciones las cuales son colaterales al salario por cuota diaria que una empresa o patrón otorga a su personal, para ayudarlo a satisfacer sus necesidades, con el fin de motivarlos e influirlos a realizar un mejor desempeño.

Por lo tanto podemos deducir que los empleados consideran que las prestaciones que perciben son por Ley tipificadas en la LFT, lo cual no provoca que el rendimiento de individuo aumente, sino que es un beneficio que todo empleado debe recibir. Es más consideran que las prestaciones son iguales para el empleado mediocre como para el sobresaliente, aunque un poco mayor de estos últimos.

Además se nota que los empleados desconocen totalmente cuales son las prestaciones que se otorgan por ley y cuales no, lo cual significa que las prestaciones si pueden hacer que el individuo este motivado, es más existe evidencia de que los empleados prefieren cierto tipo de prestaciones a costo de la paga directa, ya que van a permitir ganar más, es decir, entre más salario se gane, es mayor el porcentaje que se paga al gobierno como el impuesto sobre la renta, etc. Obviamente, todo procedimiento que permita que se perciba el equivalente al aumento de salarios y que haya de gravarse a una tasa de impuestos incrementa más baja sería muy deseable desde el punto de vista del empleado. En otras palabras, las leyes del impuesto sobre la renta, estimulan a los empleados a buscar aumentos en su compensación. Son las desventajas fiscales que surgen cuando se hace un aumento directo al salario. Cuando más elevado los niveles de ingreso, mayor será la motivación para deducirse a esta clase de actividad.

PREGUNTA 28 “La edad influye en el rendimiento laboral”.

Los datos revelaron respecto a las respuestas de la pregunta número 28 (R 28) del cuestionario aplicado estar en promedio **totalmente de acuerdo**. La relación entre edad y rendimiento laboral es un tema muy poco estudiado, pero que sin embargo se tiene la creencia de que el rendimiento laboral disminuye con el aumento de edad debido a que ya no se tiene la misma coordinación, se va perdiendo la fuerza, la velocidad, agilidad, etc. y que como resultado se va perdiendo el esfuerzo realizado en las actividades.

Sin embargo hoy día las empresas consideran que la edad si influye para realizar un mejor rendimiento laboral, por lo que hoy día vemos como las empresas con el afán de aprovechar al máximo sus recursos humanos contratan personal joven, pensando que este rinde mejor que una persona adulta.

Por lo que las respuestas nos revelan que los empleados consideran que la edad si es un factor determinante en el proceso productivo y que la edad influye de tal forma que hace que el rendimiento del empleado disminuye, debido a que se pierde la habilidad, hay falta de coordinación etc.

PREGUNTA 29 “La productividad disminuye con el aumento de edad”.

Ver respuesta obtenida en la pagina 112, pregunta número 29 (R 29). Estos datos revelan que la gente contesto en promedio estar en **de acuerdo**. Según nuestra definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos - trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información - en la producción de diversos bienes y servicios.

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.

A veces la productividad se considera como un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y las maquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión. Sin embargo, conviene separar la productividad de la intensidad de trabajo porque, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un incremento de trabajo. La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura. El mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultados aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano.

Sin embargo en la respuesta del cuestionario se nota que existe un desconocimiento total con respecto a la pregunta que se les planteo, debido a que se confunde rendimiento con productividad, lo cual es cierto una lleva a la otra, con la diferencia de que en la productividad no disminuye si el rendimiento es bajo. o como se dijo anteriormente, el mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultados aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano. Por lo existen empresas que prefieren los servicios de la gente de edad puesto que consideran que a pesar de que se pierde la fuerza, la coordinación, son más productivos.

A CONTINUACIÓN SE DA A CONOCER EL COMPORTAMIENTO DEL ANÁLISIS DE LOS DATOS EN FORMA PARTICULAR.

CASO DE LOS HOMBRES

PREGUNTA 5 “Los estímulos permiten mayor entrega en el trabajo”.

Como podemos observar en la tabla de la pagina 113 en las respuestas del cuestionario, los hombres contestaron estar **totalmente de acuerdo**. Los planes de incentivos premian al trabajador por un esfuerzo extra, no por la productividad como tal. Por consiguiente los planes de incentivos permiten que el individuo sea recompensado por su desempeño en las funciones que realiza y esto motiva a los individuos a centrarse en las tareas que realice e interesarse en el mismo.

En esta pregunta nos damos cuenta que tan importantes son los planes de incentivos. Por lo tanto los individuos que están motivados por el desempeño que realizan o el esfuerzo que están realizando trabajan, debido aun sentido de desafío, del cumplimiento y del servicio a los demás que ellos sienten.

PREGUNTA 11 “Los estímulos provocan que se interesen en el trabajo, aumente el esfuerzo individual”.

La mayoría de los hombres contesto que están **totalmente de acuerdo** a la pregunta que se aplico; ver anexo, pagina 113, pregunta número 11 (R 11). Como se menciono anteriormente los estímulos permiten mayor entrega en las tareas que realizan. Por lo tanto los planes de incentivos es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo es de las más complejas. Es simple porque básicamente las personas se sienten motivadas e impulsadas a comportarse en forma tal que les produzca recompensas. Por lo tanto motiva a alguien para un mejor desempeño debe ser fácil. Simplemente hay que buscar lo que desea y colocarlo como una simple recompensa (0 “incentivo”).

Sin embargo a la vez es difícil porque no todos los individuos son iguales, tienen diferentes necesidades, perciben las cosas de diferente manera.

Por lo que la mayoría de los hombre considero que las recompensas que se reciben por el buen funcionamiento y desarrollo del individuo influyen de tal forma que provoca un mejor desempeño.

PREGUNTA 15 “Consideras que existe motivación para tu trabajo por parte de tu jefe inmediato hacia ti”.

Ver respuestas obtenidas en la pagina 113, en la pregunta número 15 (R 15). Estos datos revelan que la mayoría de los hombres están **de acuerdo**. Considerando que su jefe inmediato los motiva de tal forma que estos se sienten influenciados a mejorar su desempeño y a realizar cualquier acción que se les mande.

El jefe inmediato juega un papel importante en el desempeño del individuo considerando que es la persona que los va a evaluar para posteriormente ser recompensados por su desempeño mediante incentivos que proporciona la empresa como premios, ascensos, promociones, prestaciones, etc.. Así el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo de sus subordinados conforme a su desempeño en las actividades que realice.

En esta pregunta nos damos cuenta que tan importante es una buena relación entre jefe-subordinado en una empresa, ya que va a permitir una mayor comunicación, un mejor desarrollo del individuo en sus tareas. Ya que toda buena relación entre jefe-subordinado es la base para realizar un mejor desempeño en las empresas, existiendo más participación, cooperación, realizando un mejor desempeño, etc.

PREGUNTA 18 “Se recompensa al trabajador por ser participativo”.

Como podemos observar en las respuestas del cuestionario aplicado, ver anexo, pagina 113, pregunta 18 (R 18) la mayoría de los empleados contestaron estar **en desacuerdo**.

Esto implica que las personas que ahí laboran, al no tomar parte en otras actividades es un aspecto muy malo para cualquier empresa, porque en ese momento uno se da cuenta que el personal únicamente se enfoca a las tareas que se les asigne, se cierran al no sentir que su participación es tomada en cuenta y esto hace que exista falta de comunicación para la resolución de algunos problemas.

Muchas de las empresas hoy día y principalmente sus directivos de personal han establecido planes de incentivos para los empleados que participen en otras actividades y que

esta participación sea benéfica para la organización, de tal forma que ayuden a que la empresa sea más competitiva.

PREGUNTA 19 “Se recompensa al trabajador por innovar”.

Las respuestas de esta pregunta fue en promedio **desacuerdo**; ver anexo, pagina 113 de la pregunta 19 (R 19). Al igual que la pregunta anterior la respuesta es la misma, lo que implica que las personas que laboran en esta empresa se esfuercen cada vez más para lograr los objetivos de la misma, es lo que una empresa debe de valorar mucho, ya que el contar con un personal con ideas nuevas va a permitir a la empresa un mejor desarrollo, ser más competitivo en el servicio que brinda y como resultado una buena imagen de la empresa.

Los directivos o el encargado del personal debe fomentar los incentivos. Es decir, premiar a esas personas con ideas nuevas, para que sigan con ese animo de trabajar y nunca darle poca importancia a la empresa. Además de que estas ideas pueden ayudar a los directivos en un momento dado a solucionar problemas, a establecer nuevas técnicas de producción, etc.

PREGUNTA 28 “La edad influye en el rendimiento laboral”.

La mayoría de los hombres contestaron estar **totalmente de acuerdo**; ver anexo, pagina 113, pregunta número 28 (R 28) del cuestionario aplicado. Como podemos ver los hombres consideran que la edad influye en el aumento de nivel de esfuerzo o en el desempeño de los empleados, consideran que ya no es lo mismo el rendimiento que se tenía hace 10 años al de ahora. El cuerpo humano sufre transformaciones en su organismo que hacen que con el paso del tiempo se empiece a perder la fuerza, el equilibrio, etc. y como consecuencia disminuye el rendimiento laboral.

Consideran algunos estudiosos que la capacidad del individuo (sobre todo velocidad, agilidad, fuerza y coordinación) disminuye con el tiempo y que el prolongado aburrimiento por el trabajo y la falta de estímulos intelectuales contribuyen a reducir su rendimiento.

Hoy día muchas empresas se basan en contratar personal joven, considerando que rinde más que una persona adulta, principalmente en el aspecto productivo, ya que es aquí donde se necesita toda la fuerza, agilidad, coordinación del ser humano para un mejor rendimiento. Tomando en consideración que el objetivo principal de toda organización y de sus directivos es sacar el máximo aprovechamiento de sus recurso humanos.

PREGUNTA 29 “La productividad disminuye con el aumento de edad”.

Como podemos observar en la tabla de la pagina 113, pregunta número 29 (R 29) del cuestionario aplicado, los hombres contestaron en promedio estar **de acuerdo**. En esta pregunta podemos observar que la gente carece de total conocimiento a cerca de la pregunta que se les planteo.

Se menciona que el incremento en la productividad no ocurre solo , sino que son los directivos dedicados y competentes los que lo provocan, lo cual lo logran estableciendo metas, descubriendo los obstáculos que se oponen al cumplimiento de tales actos, desarrollando un plan de acción para eliminar esos obstáculos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance es pos del mejoramiento de la productividad como son incapacidad de los dirigentes para planear, los reglamentos gubernamentales, tecnología, etc.

Se menciona que son tres los atributos humanos capaces de determinar la productividad del trabajo humano como el querer, el saber hacer algo y el poder, aunque en el poder van factores implícitos como la destreza manual, capacidad de coordinación, resistencia a la fatiga, etc., las cuales se pierden con el aumento de edad. Aunque muchas empresas y directivos consideran que la edad no es un impedimento para ser productivo.

La productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos. Compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (individual, y en el taller, la organización, el sector o el país) con los recursos consumidos.

A veces la productividad se considera como un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y las maquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión. Sin embargo, conviene separar la productividad de la intensidad de trabajo porque, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un incremento de trabajo. La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura. El mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultados aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano.

Por lo que podemos observar que los empleados no conocen de este tema, existe una plena y total ignorancia a este respecto, ya que consideran que el rendimiento y productividad

es lo mismo, más no es así. Cabe mencionar que el rendimiento lleva una mayor producción. Mientras que la productividad es la manera de trabajar mas eficientemente, no más duro.

PREGUNTA 30 “El aumento o disminución del rendimiento dependen de la motivación que reciba”.

En esta los hombres contestaron en promedio estar **totalmente de acuerdo**; ver anexo, pagina 113 de la respuesta del cuestionario, pregunta número 30 (R 30).

La motivación por medio de incentivos esta basado en el esfuerzo positivo o recompensa. Como por ejemplo: la motivación a base de incentivo que se ilustra por medio de un burro que tire de una carreta porque, atado a su lomo lleva un palo, el cual se le ha atado una zanahoria que prende cerca del hocico. No hay duda de que la carreta se moverá hacia adelante... siempre y cuando el palo no sea muy largo, la zanahoria no sea muy pequeña, la carga de la carreta no sea muy pesada y el burro tenga bastante hambre. Este ejemplo nos muestra que el aumento o la disminución del rendimiento va a depender siempre de la motivación que se tenga.

Nos podemos dar cuenta en esta pregunta que el rendimiento laboral va a depender en gran medida de la motivación que se tenga. Por lo que hoy día muchas empresas han implantado diferentes sistemas de incentivos para lograr sus objetivos.

CASO DE LA MUJERES (VER ANEXO 4, PAGINA 114).

PREGUNTA 1 "Los estímulos monetarios satisfacen sus necesidades".

Como podemos observar y de acuerdo a las respuestas del cuestionario que se aplico en la pregunta número 1 (R 1). Indica que la mayoría de las mujeres están **totalmente de acuerdo**.

Tomando en cuenta las diferentes teorías motivacionales que influyen en el comportamiento humano. Todos consideran en que una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada dependiendo de la necesidad que tenga esa persona. En el ciclo motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar salida normal, la tensión represada en el organismo busca un medio indirecto de salida normal, ya sea por la vía psicológica (descontento, agresividad, tensión emocional, etc.) o por vía fisiológica (tensión,, etc.).

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino transferida o compensada. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad caduca o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha

Es lo que ocurre cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensada por un buen aumento de salario que pueda satisfacer sus necesidades.

Cabe recalcar la satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación es cíclica y orientada por las diferentes necesidades de los individuos, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales, las cuales pueden en determinado momento satisfacer sus necesidades y buscar otros motivos que puedan satisfacer una nueva necesidad.

Es obvio que las personas son diferentes y por lo cual las necesidades varían de un individuo a otro, el cual produce diferentes patrones de comportamiento. A pesar de todo esto los estímulos de cualquier especie satisfacen las necesidades de los individuos y esto produce un cambio en el comportamiento organizacional.

PREGUNTA 4 "Un individuo motivado se entrega sin recelo a su trabajo".

En esta pregunta la mayoría de las contestaron estar en **de acuerdo**; ver anexo, pagina 114, pregunta 4 (R 4). Considerando que un factor importante para que el individuo se entrega en sus tareas sin ninguna queja o malestar es recibir algo a cambio por el desempeño que esta

realizando, es decir, sienta que es tomado en cuenta y que el esfuerzo que esta realizando no sea en vano, sino todo lo contrario, recibiendo algo a cambio la cual lo motive a interesarse en las tareas que realizan.

El tener interés es un factor muy importante para la organización por que permite que mediante ese interés en sus labores se logren las metas planteadas con anterioridad.

Por lo que esta respuesta nos confirma que una persona que sea motivada mediante algún incentivo o sea motivada por su jefe inmediato aunque sea mediante felicitaciones por su trabajo esta, esta va a realizar un mejor desempeño y si este va acompañado de una recompensa va a ser mucho mejor tanto para el empleado como para la misma organización.

PREGUNTA 7 “Es necesario proporcionar estímulos a todo el personal para hacer que aumente la productividad”.

En esta pregunta ver anexo, pagina 114, pregunta número 7 (R 7) están en **ni de acuerdo ni en desacuerdo**. Considerando que muchas de las veces al hacer partícipes a los empleados en los sistemas de incentivos que se vale la empresa para lograr que aumente la productividad siendo empleados de nuevo ingreso y de actividades sencillas, es contraproducente por que ocasionaría descontento entre aquellos empleados que tienen un mejor desempeño y más tiempo laborando en la empresa, lo cual ocasionaría que el nivel de desempeño del empleado disminuya.

Tomando en cuenta que los estímulos vinculan la compensación y el esfuerzo estableciendo estímulos basados en el desempeño. Los planes de remuneración están destinados a establecer una relación directa entre la remuneración y los resultados o productividad.

No así el caso de la otra mitad de las mujeres que contestaron estar en desacuerdo. Esto debido a que consideraron que a pesar del tiempo que tienen trabajando en la empresa no son tomadas en cuenta en el proceso productivo ni en la repartición de los incentivos debido a que consideran que la mujer no tiene la capacidad para las tareas que se realizan porque el desgaste es tal que no completaría ni una semana en el proceso productivo como el surtido, empaquetado, etc.

La motivación de los empleados por medio de incentivos es un elemento clave en toda organización, ya que a través de ello se logran los objetivos planteados. proporcionandocelos tanto al sexo masculino como al femenino para su buen funcionamiento tanto del individuo

como de la organización y las cuales van a influir para mejorar o alcanzar altos niveles de productividad.

Pregunta 9 “Los estímulos influyen para alcanzar altos niveles de productividad”.

Como nos damos cuenta al observar en la pagina 114, en las respuestas de la pregunta número 9 (R 9) las mujeres contestaron en promedio estar en **totalmente de acuerdo**. En esta pregunta y retomando la respuesta anterior nos damos cuenta que tan importante son los estímulos otorgados al personal para que mejore el desempeño de estos, ya que es un factor importante para estimular al personal que mejore su rendimiento.

Desde hace tiempo las organizaciones han puesto en practica planes de incentivos obedeciendo a muy diversos factores como mercados de productos competitivos, lentos avances tecnológicos, alta potencial de cuello de botella en la producción. Aunque las organizaciones todavía mencionan estas razones para introducir los planes de incentivos, los argumentos giran alrededor de pago por el desempeño y una mayor productividad de la empresa.

PREGUNTA 10 “Se recompensa al individuo por su alto desempeño”.

La mayoría de los empleados dijeron estar en **de acuerdo**, según las respuestas de la pregunta número 10 (R 10) lo que significa que el sexo femenino no es tomado en cuenta en el proceso productivo y por ende no goza totalmente de los beneficios que otorga la empresa de la cual se vale para hacer que mejore la productividad.

Las recompensas por un buen desempeño motiva o impulsa a las personas actuar de determinada manera o por lo menos que de origen a un comportamiento específico. Esta forma de actuar de las personas beneficia a la organización, claro esta que esta conducta siempre sea positiva con un reforzamiento positivo como los incentivos para una mejor productividad, lo cual este comportamiento suele darse cuando las personas perciben que los estímulos recibidos son benéficos para ello y que satisfacen sus necesidades.

Sin embargo las respuestas de nuestra pregunta revela que los empleadas están dispuestas a mejorar su desempeño para ser tomadas en cuenta en los estímulos que otorga la empresa, claro esta que estos estímulos pueden ser de cualquier especie.

PREGUNTA 12 “Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos recibidos monetariamente”.

En la pagina 114 de este de este trabajo, con las respuestas obtenidas en la pregunta 12 (R 12) del cuestionario aplicado, podemos observar que la mayoría de las mujeres que integran esta muestra están **totalmente de acuerdo**, conocen perfectamente que actitud se tiene antes y después de recibir un estímulo, ya sea monetario, es especie o en recibido en otra forma. Obviamente este comportamiento que se tiene y que los empleados observan puede ser positivo o negativo dependiendo de la cantidad o de la calidad de estímulo que haya recibido.

Los incentivos de cualquier especie siempre van a provocar un cambio en el comportamiento del individuo para bien o para mal dentro de las organizaciones, pero el principal objetivo de las organizaciones es cambiar la actitud del individuo dentro de las mismas.

Como podemos observar las mujeres se han dado cuenta que comportamiento o actitud se tiene cuando a alguien se les proporciona un incentivo a pesar de que la mayoría de estas no los recibe. Sin embargo están dispuestas a realizar su mejor desempeño para su propio beneficio, ya que a futuro les puede redituar en una oportunidad de promoción como en algunos casos en los que se a dado este fenómeno en la empresa.

PREGUNTA 15 “Consideras que existe motivación para tu trabajo por parte de tu jefe inmediato hacia ti”.

La mayoría de los empleados, contestaron que están **ni de acuerdo ni en desacuerdo**; ver anexo, pagina 114. Consideran que algunos empleados son motivados por sus jefes inmediatos y otros no son tomadas en cuenta ni estimuladas por su jefe inmediato hacia ellas por el trabajo que realizan.

Es importante mencionar que hoy en día los directivos administrativos se preocupan tanto por mantener un ambiente agradable dentro de las organizaciones, que constantemente se capacita al personal que tiene a su cargo a un número determinado de personas para tratar de influir en ellas, motivándolas de tal forma que estas realicen mejor sus tareas, donde el líder debe de tener la suficiente capacidad de influir de tal forma que cuando el les pida que realicen

algo estos lo hagan. Además de que hoy día en las empresas los líderes son los que evalúan a los subordinados por su desempeño, quien en base a esa evaluación van a ser recompensados.

Muchas de las veces al ser motivados los subordinados por los líderes, es importante para el individuo, porque independientemente de que se reciba un estímulo o no, estos van a percibir que están haciendo bien las cosas, que lo que están realizando es lo correcto, lo cual va hacer una satisfacción para ellos. Lo cual es bueno para toda empresa porque el individuo se siente seguro en las tareas que realiza, se vuelve independiente, toma mayor parte en la toma de decisiones y este va a repercutir favorablemente a la empresa.

Nos damos cuenta en esta pregunta que las empleadas a pesar de que no son motivadas por su jefe inmediato, tratan de realizar su mejor desempeño para en un futuro poder obtener y gozar de los estímulos que proporciona la empresa.

PREGUNTA 18 “Se recompensa al trabajador por ser participativo”.

Ver respuesta obtenida en la pagina 114 en la pregunta numero 18 (R 18) Estos datos nos revelan que la mayoría de las personas contestaron en promedio estar en **desacuerdo**. Al no tomar parte en el proceso productivo y al no tomar en cuenta las participaciones de los empleados como su desempeño hace que se cree un ambiente desagradable, de insatisfacción, lo cual provoca que la empresa sea incompetente.

Muchas de las veces al hacer participes a los empleados en algunos proyectos es importante, ya que se involucran en algunas tareas, de esta forma la gente se siente orgullosa de la empresa donde laboran. Ahora al no tomárseles en cuenta en estos proyectos ellos se sienten incómodos, des motivados, insatisfechos, quizás porque unas cuantas personas son las únicas que toman parte y que saben en realidad sobre el futuro de la empresa.

PREGUNTA 22 “Las prestaciones es un factor para estar motivado”.

Al igual que la respuesta de la pregunta anterior; ver anexo, pagina 114, en esta pregunta la mayoría de las empleadas están en **desacuerdo**. El artículo 84 de la LFT estipula que el salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Por lo que las prestaciones son beneficios colaterales al salario por cuota diaria que una empresa o patrón otorga a su personal, sea en especie o en dinero, para coadyuvar a la satisfacción de sus necesidades de tipo, económico, educativo o sociocultural y creativo, buscando a través elementos idóneos para su ingreso a la organización, retener a los ya existentes y motivarlos a desarrollarlos para lograr su mejor desempeño tendiente a mejorar la productividad de la empresa y de calidad de vida del trabajador aumentando con ello la estabilidad y posibilidades de progreso familiar.

Realmente no debe de aplicarse de injusto a una empresa cuando una prestación no concede sus beneficios parcial o totalmente a una persona o grupo que reúna todos los requisitos, pues las prestaciones en si no son obligatorias, sino producto de un otorgamiento voluntario de la empresa o patrón, aunque a veces se les llame conquistas sindicales, esta al mismo tiempo no compromete al trabajador a sentir que es objeto de una dádiva graciosa.

INTERPRETACION GENERAL (VER ANEXO 2, PAGINA 112).

Los estímulos económicos (**Pregunta 1**) en cuanto a que satisfacen sus necesidades, contestaron los empleados en forma determinante estar totalmente de acuerdo, lo cual quiere decir, que las personas afirman que el factor dinero es un elemento importante el cual los motiva a realizar cualquier acción laboral y que es determinante para satisfacer sus necesidades básicas.

Los estímulos no económicos (**Pregunta 2 y 3**) en lo referente a que satisfacen sus necesidades, los empleados contestaron en promedio estar de acuerdo, considerando que una vez satisfecha sus necesidades básicas, los empleados buscan satisfacer nuevas necesidades o deseos, es decir, buscan incrementar su propia autointerés buscando nuevas formas de conseguir recompensas que los lleven a una mejor posición dentro de la organización, obviamente mejores recompensas, por lo que según el resultado de las encuestas me indica que la mayoría de los empleados consideran como segundo término para la satisfacción de sus necesidades los incentivos no económicos, estos quizás debido a la incertidumbre que se vive en las empresas mexicanas y que por lo mismo es difícil establecerse en una empresa para toda su vida.

Según los resultados obtenidos en la (**Pregunta 4**) los empleados contestaron en promedio estar de acuerdo, lo cual indica que la mayoría de los empleados argumentaron que una persona motivada por lo general se esfuerza más en las actividades laborales, hace que el individuo se desempeñe mejor y esto obviamente refleja mayor interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Por lo que hoy día la mayoría de las empresas han establecido sistemas de incentivos que me hacen pensar que es un medio por el cual estas se basan para hacer que el empleado se desempeñe mejor en las tareas que realiza.

Respecto a los estímulos permiten mayor entrega en el trabajo (**Pregunta 5**) y por lo dicho anteriormente, los empleados están consientes que si una persona recompensada por su desempeño que realiza constituye fuente de ingresos económicos y en ocasiones, psicológicos, lo cual lo lleva a realizar un mejor esfuerzo en las actividades que va a realizar e interesarse más en las actividades que realiza.

En el incremento en la productividad (**Pregunta 6**) como objetivo esencial de una empresa, los datos proporcionados revelan que hasta el momento el aumento o mejoramiento en la producción que se da en la empresa, ha sido a consecuencia de los estímulos que son proporcionados a los empleados, estos como ya se mencionó anteriormente se proporcionan en dinero y no dinero. Por lo que los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas me hacen creer que el aumento en la productividad que se da en la empresa es debido a las recompensas que reciben los empleados por su buen rendimiento laboral, este obviamente es muy importante para la empresa porque crea un nivel de vida real más elevado, además de que lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida laboral. Este aumento en la productividad obviamente conduce a un servicio que demuestre mayor interés por los clientes, a un mejor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre sus activos y a mejores utilidades, lo cual es el objetivo de esta empresa y de muchas empresas más.

El ofrecer estímulos a todo el personal (**Pregunta 7**) en promedio contestaron en forma indecisa, quiere decir, que las personas no se sienten seguras de que tan efectivo sean estas prácticas y a la vez se sienten inconformes por el simple hecho de pensar que una persona de nuevo ingreso o de un puesto donde las tareas sean muy simples reciban recompensas, esto por el hecho de que el esfuerzo que han realizado no servirían de nada puesto que todos los empleados sin importar su desempeño, puesto o actividad recibirían recompensas, lo cual afectaría a aquellas personas que con tanto sacrificio se han ganado ese beneficio. Por lo que según los resultados obtenidos por las encuestas me hacen pensar que los empleados consideran que no es necesario proporcionar tales incentivos a todo el personal, sino que se les proporcione a aquellas actividades las cuales son de mayor importancia en el proceso productivo y que los incentivos se lo han ganado a base de mucho esfuerzo y continuidad.

Los estímulos (**Pregunta 8, 17, 21, 24, 25, 26 y 30**) según los resultados de la encuesta la mayoría de las personas argumentaron que un factor determinante para hacer que el empleado mejore su comportamiento, mejore su desempeño, aumente su rendimiento y logran objetivos específicos, tales estímulos van a provocar un cambio y este cambio se va haber reflejado en las tareas que se realicen y hace aún más interesante su trabajo, además de que las personas se van a sentir más seguras en la responsabilidad que asume o el cumplimiento de sus obligaciones, o a veces si logran en base a su desempeño obtener el resultado deseado y objetivo que persigue cada uno, es decir, logros específicos. Respecto a la influencia que tienen los estímulos para

incrementar la productividad (**Pregunta 9**) se puede observar en el anexo, pagina 102, que los empleados están de acuerdo en que los estímulos influyen de tal manera que hace que el empleado tenga una visión diferente en cuanto a la organización y a las actividades que realice, esto lo lleva a mejorar su desempeño y así una mejor producción.

Las recompensas por su desempeño (**Pregunta 10**) independientemente del puesto que ocupa cada individuo y de las actividades que se están realizando son raras las veces en que no se les involucra en las bonos que otorga la empresa por su desempeño, situación que beneficia a la empresa, porque se maximiza sus recursos humanos, su recurso económicos, etc.,. Obviamente la empresa no considera una minoría de los empleados en estos beneficios porque quizás considera que todavía no se lo ha ganado, principalmente los de nuevo ingreso y algunas actividades que considera no son importantes en el proceso productivo como los almacenistas, secretarias, etc..

Los estímulos provocan un aumento en el rendimiento (**Pregunta 11**) en promedio contestaron estar totalmente de acuerdo, lo cual quiere decir, que de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada me hacen pensar que la empresa utiliza las recompensas como un medio para mejorar el rendimiento del empleado y obviamente con esto lograr sus objetivos. Además de que se convierte en una empresa más competitiva.

Con ello se comprueba que un factor determinante y que es de gran influencia para mejorar el desempeño de los empleados y que además es aceptada por el propio empleado es la motivación por medio de estímulos, obviamente también va a depender de la percepción que se tengan de estos.

Se conoce la actitud del individuo en cuanto a los incentivos monetarios y no monetarios (**Pregunta 12,13 y 14**) independientemente del puesto que ocupa cada individuo puedo afirmar que todos los empleados al igual que la empresa tienen perfecto conocimiento de la actitud que se adopta una vez que se percibe una recompensa, por lo que la empresa y principalmente los directivos de personal se han preocupado mucho en este aspecto, ya que este mecanismo les va a permitir que el empleado observe y trate de imitar de tal forma que el individuo cambie de actitud y

realice un mejor esfuerzo, lo cual ha sido una técnica de dirección que le a permitido a la empresa a maximizar sus recursos humanos.

Motivación hacia tu trabajo por parte de tu jefe inmediato (**Pregunta 15**) como ya se menciona anteriormente la motivación es un factor determinante en el desarrollo del empleado, lo cual significa la obtención de un buen resultado en el rendimiento en el trabajo, tal parece que en esta empresa algunos de los empleados si son motivados por su superior y otras no. Por lo que en esta empresa y viendo los resultados que arrojo la encuesta podemos afirmar que a los líderes les falta capacidad para motivar a sus empleados, esto obviamente perjudica a la empresa por que hace que el individuo se sienta desilusionado y como consecuencia el rendimiento disminuya, lo cual los hace menos productivos.

Prestaciones (**Pregunta 16**) guardan dificultad con el trabajo, según los resultados obtenidos de la encuesta nos indica que la mayoría de las personas argumentaron que para obtener mejores prestaciones es importante tener un mejor salario, ya que las prestaciones que otorga la empresa son proporcionadas al salario obtenido y al puesto que se tiene. Respecto a las prestaciones es un factor motivante (Pregunta 22) los cuestionarios contestados por el personal me dieron resultados que me hacen creer que los empleados no consideran que las prestaciones sea un medio para mejorar su desempeño, sino que estas prestaciones que reciben son y deben ser obligatorias, obviamente estas prestaciones guardan proporción con la dificultad de trabajo y el salario que se gana. Es más se puede afirmar que los empleados consideran que las prestaciones que proporciona la empresa se las dan tanto a empleados mediocres como sobresalientes.

Se recompensa al trabajador por ser participativo e innovador (**Pregunta 18 y 19**) significa que el individuo esta interesado en la meta de la empresa, o bien el seguimiento de los proyectos, para la empresa es un recurso muy valioso, ya que al hacer participes a los empleados o que los empleados se interesen sobre la situación de

la empresa, significa tener una gran idea que refuerzan o modifican los procedimientos con la finalidad de llegar a un objetivo favorable.

Como revelan los datos las personas no participan en los proyectos de la empresa, la razón es quizás porque a ellos no les gusta o porque la empresa no los motiva o invita a participar, factor importante en el cual la empresa a fallado y que tiene que mejorar para obtener mejores resultados.

Satisfacción e insatisfacción en el trabajo (**Pregunta 20 y 23**) en la empresa, la satisfacción expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera (necesidades, motivos, intereses) y las recompensas que el trabajo otorga (la mano de obra, puesto, salarios, etc.), además se relacionan con la percepción que se tiene y las acciones de apoyo a la motivación, obviamente esto puede provocar satisfacción e insatisfacción como el ausentismo, robos, etc..

Los datos proporcionados revelan y de acuerdo a lo dicho anteriormente que la organización se esfuerza cada vez más por propiciar un ambiente favorable para el desarrollo humano.

La edad influye en el rendimiento laboral (**Pregunta 28**) de acuerdo a los obtenidos puedo afirmar que la empresa y los propios empleados consideran que la edad es un factor importante el cual va a determinar la disminución o el incremento de la producción, quizás debido a que consideran que conforme va aumentando la edad se van perdiendo cualidades que posee el individuo como la fuerza, la pérdida de la vista, las habilidades técnicas y conceptuales y que son factores importantes en el proceso productivo de la empresa. Respecto al aumento de edad disminuye la productividad (**Pregunta29**) como revelan los datos las personas consideran que la edad es un factor determinante para la disminución de la productividad, lo cual yo no estoy de acuerdo con ello, ya que considero que la edad si provoca una baja en el rendimiento laboral no así en la productividad, de hecho existe evidencia de que el aumento de edad no influye en la productividad, ya que la productividad a veces se considera como un uso más intensivo de recursos como la mano de obra y las maquinas, que debería inducir de

manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia. Sin embargo conviene separar la productividad de la intensidad de trabajo porque, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo. La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura. Por último el mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultado aumento muy reducido de la productividad debido a la intensidad del ser humano.

CONCLUSION

Una vez finalizado este trabajo se concluye lo siguiente:

Que el personal con que cuenta la empresa llamada Casa Autrey S.A de C.V la motivación ya sea de cualquier especie es el primer paso para elevar el rendimiento laboral, mayor entrega en el trabajo, en la obtención de logros específicos y así elevar la productividad.

En esta empresa en su intento por elevar la productividad, el Director de Recursos Humanos ha prestado mucha atención a los planes de incentivos como valor motivante, tratando de obtener de los empleados un mejor desempeño. Además obedeciendo a las necesidades de esta empresa como mayor competitividad, mejor calidad del servicio que presta, un mejor servicio al cliente, etc..

Para administrar y utilizar mejor sus recursos en cualquier organización, se requiere de un sistema de incentivos que permita la participación e integración de todos sus miembros, es decir en esta empresa no hay involucramiento del personal en los proyectos de la empresa, por lo que muchos de los empleados no se intensifican con ella, tampoco se da en forma equitativa el incentivo a cada empleado.

También se puede concluir que en esta empresa tanto la organización como los empleados conocen perfectamente el comportamiento que adopta el individuo una vez recompensado por el desempeño que ha realizado, obviamente este puede ser negativo o positivo y que sirve como un medio para empleados de nuevo ingreso observen y adopten el comportamiento positivo.

En esta empresa se observa que falta capacitar a los líderes de los diferentes sectores en que esta dividida la empresa, ya que les falta capacidad de motivar a sus subordinados y esto obviamente repercute en el desempeño del empleado. Por lo que no existe un reforzamiento al empleado por el desempeño que realiza en sus actividades, es decir, si

el subordinado realiza un buen desempeño en sus labores motivarlo y felicitarlo por un trabajo bien hecho. A pesar de esto los empleados están dispuestos a todo con tal de que en un futuro sus acciones sean recompensadas.

El querer obtener buenos resultados, se requiere de poseer un personal motivado, por lo que la empresa a tratado de utilizar las recompensas como un factor motivante para elevar el nivel de rendimiento de los individuos. Sin embargo algunos descuidos por parte del Director de Recursos Humanos como la cooperación, la participación, la motivación por parte de jefe hacia sus subordinados repercute mucho en los objetivos que persigue la empresa, ya que mientras no llegue a motivar al personal en forma debida y corregir esas fallas de dirección, la empresa estará envuelta en problemas, que al final repercute tanto a los intereses de la empresa como de las personas que la conforman.

Todos los empleados al no sentirse a gusto en la empresa, ya sea por los incentivos, prestaciones o por la motivación se sienten insatisfechos, lo cual en esta empresa sucede con aquellas personas que no obtienen lo que desean o la percepción que tienen de los incentivos que proporciona la empresa a sus empleados no satisface sus necesidades, con lo que crea malestar en el individuo y por ende hay mucha rotación de personal, ausentismo, insatisfacción, esto principalmente con los empleados de nuevo ingreso y aquellos puestos en donde la empresa no proporciona recompensas como las secretarías, almacenistas, intendencia. Pero también existe mucha gente que esta satisfecha o así lo parecen por los logros que han tenido en la empresa como ascensos, promociones, prestaciones, etc.

La mayoría de los encuestados que conforman esta muestra consideran que las prestaciones no es un factor motivante, ya que se considera que estas deben ser proporcionadas a todo el personal obligatoriamente desde el primer momento en que se ingresa a la empresa a laborar y que las prestaciones son proporcionadas tanto a individuos mediocres como a los sobresalientes, estos últimos en mayor proporción.

También podemos concluir que la edad va a ser un factor determinante en las actividades de la empresa y que va a influir mucho en el rendimiento laboral, debido a que se consideran que con el paso del tiempo se pierde la agilidad, fuerza, coordinación, velocidad, etc. y que por tal motivo la empresa se a enfocado en contratar gente joven, la cual tiene un mejor rendimiento. No así en el caso de la productividad, ya que el rendimiento laboral es una cosa diferente a la productividad, claro esta que una conlleva a la otra, pero que la productividad esta determinada por otros factores tales como un uso más intensivo de la maquinaria, inteligencia del individuo.

Considerando la gran competencia de empresas nacionales e internacionales en el ramo farmacéutico y la importancia de la motivación requerida en las organizaciones para ofrecer un mejor servicio; así como la problemática detectada en la empresa caso de estudio el comportamiento que tienen los individuos al ser estimulados por su desempeño y que efecto produce en las organizaciones que permitirá a la misma elevar la productividad y mejorar sus condiciones de competitividad en el mercado interno y externo.

Finalmente con el estudio realizado se espera fomentar el ahorro de sus recursos principalmente el humano, elevar la moral de los trabajadores y su nivel de vida, así como mejorar el servicio que presta la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Estimular las sugerencias tanto individuales como grupales.
2. Depositar sugerencias en un buzón especial.
3. Capacitar a sus líderes para un mejor desarrollo del empleado.
4. Estimular a los empleados por su desempeño en sus labores.
5. Otorgar mejores prestaciones.
6. Establecer igualdad con todo el personal.
7. Proporcionar incentivos especiales al sexo femenino.
8. Involucrar al personal en los proyectos de la empresa.
9. Fomentar la comunicación entre líderes y subordinados.
10. Proporcionar recompensas por el logro de los resultados (como premios, ascensos, promociones, etc.).
11. Mostrar interés en las necesidades del personal.
12. Establecer políticas, que limiten la cantidad de errores al surtidor, empacador y checador.
13. Implementar nuevas técnicas de dirección, para establecer un ambiente más agradable.

BIBLIOGRAFIA

- Roberto Hernández Sampieri
Metodología de la investigación.
Edit..
- David Bain
Productividad
La solución a los problemas de la empresa
Edit. McGraw Hill.
- Trueba Dávalos José
Sociología Industrial
Edit. J.M.E.S.
- Jorge Strauss, Leonardo R. Sogles
Personal
Problemas Humanos de la administración
Edit. Pretence - Hill.
- Chiavenato Idalberto.
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Mc. Graw Hill.
- Cofer, C.N.
Psicología de la motivación
Edit. Trillas.
- Arias Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas.
- Josep Prokopenko
La gestión de la productividad
Edit. Limusa.
- De Lucas Ortuela Ramón.
Técnicas de Dirección de Personal.
Edit. Limusa.

ANEXOS

ANEXO 1

Buenos días:

Estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis acerca de los factores que influyen en el personal para que incrementen su rendimiento y así la productividad.

Por lo que te pido que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar.

Lea las instrucciones cuidadosamente y conteste la(s) preguntas que se le piden.

Gracias por su amabilidad atentamente su servidor.

CUESTIONARIO

I. Identificación personal:

Edad _____ años. Sexo _____.

Estado civil: Soltero _____ Casado _____ Otros _____.

Puesto actual: _____.

Antigüedad actual en el puesto _____ años.

Grado de estudios _____.

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y según la escala marque el número que exprese mejor su opinión.

- (1) Totalmente de acuerdo.
- (2) De acuerdo.
- (3) Neutral.
- (4) En desacuerdo.
- (5) Totalmente en desacuerdo.

Preguntas

1. Los estímulos monetarios tienden a satisfacer sus necesidades? ()
2. Los estímulos en especie tienden a satisfacer sus necesidades? ()
3. Los estímulos recibidos en otra forma tienden a satisfacer sus necesidades ()
4. Un individuo motivado se entrega sin recelo a su trabajo?. ()
5. Los estímulos permiten mayor entrega en el trabajo?. ()
6. El incremento en la productividad depende de factores motivacionales (premios, prestaciones, bonos etc.)? . ()

7. Es necesario proporcionar estímulos a todo el personal para aumentar la productividad?
()
8. Los estímulos son importantes para realizar un mejor desempeño?. ()
9. Los estímulos influyen para alcanzar altos índices de productividad?. ()
10. Se recompensa al individuo por su alto desempeño?. ()
11. Los estímulos provocan que se interesen en el trabajo, aumente el esfuerzo individual?.
()
12. Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?. ()
13. Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos en especie?. ()
14. Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos percibidos en otra forma como ascensos, promociones, etc. ?. ()
15. Consideras que existe motivación para tu trabajo por parte de tu jefe inmediato hacia ti?
()
16. Las prestaciones monetarias guardan proporción con la dificultad de trabajo y sus características físicas y otros aspectos?. ()
17. Los estímulos recibidos, ya sea en especie, monetarios y en otra forma que recibe el trabajador origina un cambio de conducta?. ()
18. Se recompensa al trabajador por ser participativo?. ()
19. Se recompensa al trabajador por innovar?. ()
20. La satisfacción en el trabajo se debe a las expectativas que tenga la persona (necesidades, motivos, intereses)?. ()
21. Los incentivos provocan un aumento en el rendimiento?. ()
22. Las prestaciones es un factor importante para estar motivado?. ()
23. El ausentismo lo ocasiona la insatisfacción en el trabajo?. ()
24. Los incentivos cambian las actitudes del trabajador?. ()
25. Los incentivos estimulan logros específicos?. ()
26. Los incentivos basados en el desempeño estimulan al trabajador?. ()
27. Los incentivos basados en la antigüedad estimulan al trabajador en logros específicos?. ()
28. La edad influye en el rendimiento laboral?. ()
29. La productividad disminuye con el aumento de edad?. ()
30. El aumento o disminución del rendimiento depende de la motivación que reciba?. ()

CODIFICACION DE LOS DATOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS																														TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	1	2	1	2	1	1	4	1	1	4	1	1	1	2	2	1	4	5	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	4	1	1	1	5	1	1	1	2	1	1	4	2	
3	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	5	1	1	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	
4	1	2	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	4	2	1	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	5	1	
5	1	2	1	1	1	1	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	3	4	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	4	1	
6	1	2	2	1	1	1	2	2	2	4	1	1	1	2	5	1	1	5	5	1	1	4	1	1	1	2	2	2	4	2	
7	1	1	2	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	5	1		
8	1	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	1	1	2	1	2	4	4	1	2	4	1	1	1	2	1	2	2	2	5	
9	1	2	2	1	2	1	4	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	4	4	1	1	4	1	1	1	2	1	2	2	4	
10	1	2	3	2	1	1	2	1	2	4	3	1	2	2	5	1	2	5	2	2	1	4	1	1	2	1	2	2	1	1	
11	1	2	1	2	1	1	4	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	5	4	1	1	5	2	1	2	1	2	2	1	63	
12	1	4	1	3	2	1	2	1	1	5	1	1	2	2	5	1	1	4	4	1	1	4	1	1	1	2	1	1	2	54	
13	1	2	2	3	1	1	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	4	4	1	1	4	1	1	1	2	1	1	5	61	
14	1	1	1	2	1	2	4	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	5	4	1	1	5	2	1	2	1	2	1	5	59	
15	1	1	2	3	1	2	4	2	1	1	1	2	2	1	1	1	5	4	1	1	5	1	2	2	1	2	1	2	1	54	
16	1	1	2	3	2	1	4	2	1	1	1	2	2	1	1	1	4	4	2	2	2	5	1	1	1	2	2	1	1	54	
17	1	2	1	3	2	1	5	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	4	5	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	54	
18	1	1	2	2	1	1	4	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	5	55	
19	1	2	2	2	2	1	4	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	4	4	1	2	4	1	1	2	1	1	2	2	50	
20	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	5	1	1	5	5	1	1	4	1	1	2	1	2	1	1	58	
21	1	1	1	3	1	2	4	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	5	4	2	2	4	1	2	1	2	1	1	1	57	
22	1	1	1	3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	4	2	2	4	2	1	2	1	2	2	1	58	
23	1	2	2	3	1	1	4	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	4	4	1	1	5	2	1	1	1	1	1	1	50	
24	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	1	3	5	5	2	1	4	1	2	1	1	2	1	2	52	
25	1	2	1	2	2	2	4	2	2	1	1	1	1	1	5	1	1	3	5	2	1	4	1	2	1	1	2	1	2	56	
26	1	1	1	2	1	2	5	2	1	1	1	1	1	1	5	1	1	3	4	1	2	5	1	1	1	1	1	5	2	58	
27	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	5	2	1	3	3	1	2	5	1	1	1	1	2	4	2	51	
28	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	2	1	4	4	2	1	4	1	2	2	1	2	1	1	52	
29	1	2	1	3	2	2	2	1	4	1	1	1	1	1	5	1	1	5	5	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	53	
30	1	1	2	2	1	2	2	2	2	5	1	2	1	3	4	1	1	5	5	2	1	4	2	1	1	1	1	2	4	1	63

TOTAL	30	50	44	65	39	38	104	45	49	63	36	36	35	40	90	37	36	124	129	40	38	132	37	35	41	36	43	39	86	38	
MEDIANA	1	2	1	2	1	1	4	1.5	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1
MAXIMO	1	4	3	3	2	2	5	2	2	5	3	2	2	3	5	2	3	5	5	2	2	5	2	2	2	2	2	2	5	2	
MINIMO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	
DESVEST	0	0.661	0.571	0.747	0.466	0.45	1.279	0.509	0.49	1.322	0.48	0.407	0.38	0.55	1.7	0.43	0.484	0.776	0.535	0.479	0.45	0.4983	0.43	0.38	0.49	0.41	0.504	0.466	1.634	0.45	
MEDIA	1	1.551	1.369	2.02	1.231	1.203	3.146	1.414	1.551	1.767	1.14	1.149	1.12	1.25	2.49	1.18	1.138	4.059	4.268	1.26	1.2	4.3734	1.18	1.12	1.289	1.15	1.35	1.231	2.365	1.203	

ANEXO 3

CODIFICACIÓN DE LOS DATOS (CASO HOMBRES)

PREGUNTAS	RESPUESTAS																														TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
2	1	2	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	4	1	1	5	1	1	1	1	2	1	1	4	2	54
6	1	2	2	1	1	1	2	2	2	4	1	1	1	2	5	1	1	5	5	1	1	4	1	1	2	2	2	2	2	4	2	62
8	1	2	2	2	1	4	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	4	4	1	2	4	1	1	2	1	2	2	2	2	58	
11	1	2	1	2	1	1	4	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	5	4	1	1	5	2	1	1	2	1	1	2	2	54	
13	1	2	2	3	1	1	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	5	4	1	1	5	2	1	2	1	2	1	5	1	59	
14	1	1	1	2	1	2	4	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	5	4	1	1	5	1	2	2	1	2	1	2	1	54	
15	1	1	2	3	1	2	4	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	4	2	2	5	1	1	1	2	2	1	1	1	54	
16	1	1	2	3	2	1	4	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	4	5	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	54	
17	1	2	1	3	2	1	5	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	55	
18	1	1	2	2	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	4	4	1	2	4	1	1	2	1	1	2	2	1	50	
19	1	2	2	2	2	1	4	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	5	5	1	1	4	1	1	2	1	2	1	1	2	58	
20	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	5	1	1	4	4	2	2	4	1	2	1	2	1	2	1	1	57	
21	1	1	1	3	1	2	4	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5	2	1	4	2	1	2	1	2	2	2	1	58	
22	1	1	1	3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	4	2	2	5	2	1	1	1	1	1	1	1	50	
23	1	2	2	3	1	1	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	5	2	1	1	1	2	1	2	1	52	
24	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	5	1	3	5	5	2	1	4	1	2	1	1	2	1	2	1	56	
25	1	2	1	2	2	2	4	2	2	1	1	1	1	1	5	1	1	3	4	1	2	5	1	1	1	1	1	1	5	2	58	
26	1	1	1	2	1	2	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	5	1	1	1	1	1	2	4	2	51	
30	1	1	2	2	1	2	2	2	2	5	1	2	1	3	4	1	1	5	5	2	1	4	2	1	1	1	1	1	2	4	1	63
TOTAL	19	30	28	44	25	26	71	31	32	34	21	25	22	26	50	21	24	81	81	26	27	85	25	22	26	24	28	26	50	27		
MEDIANA	1	2	1	2	1	1	4	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	4	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
MAXIMO	1	2	2	3	2	2	5	2	2	5	2	2	2	3	5	2	3	5	5	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	5	2	
MINIMO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
DESVEST	0	0.51	0.51	0.67	0.48	0.5	1.15	0.5	0.48	1.08	0.32	0.48	0.37	0.6	1.61	0.32	0.56	0.73	0.56	0.5	0.51	0.51	0.48	0.37	0.5	0.45	0.51	0.5	1.5	0.51		
MEDIA	1	1.49	1.39	2.21	1.24	1.29	3.49	1.55	1.61	1.57	1.08	1.24	1.12	1.27	2.2	1.08	1.18	4.2	4.23	1.29	1.34	4.45	1.24	1.12	1.29	1.2	1.39	1.29	2.23	1.34		

ANEXO 4

CODIFICACION DE DATOS (CASO MUJERES)

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL
RESPUESTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	1	2	1	2	1	1	4	1	1	4	1	1	1	1	2	2	1	4	5	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	5	55
3	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	5	1	1	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	49
4	1	2	1	1	1	1	4	2	2	1	1	1	1	1	4	2	1	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	5	52	
5	1	2	1	1	1	1	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	4	1	1	5	1	1	1	1	1	1	4	48	
7	1	1	2	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	5	48	
9	1	2	2	1	4	1	4	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	4	4	1	1	4	1	1	2	1	2	2	4	57	
10	1	2	3	2	1	1	2	1	2	4	3	1	2	2	5	1	2	5	5	2	1	4	1	1	2	1	2	2	1	63	
12	1	4	1	3	2	1	2	1	1	5	1	1	2	2	5	1	1	4	4	1	1	4	1	1	1	1	2	1	5	61	
15	1	1	2	3	1	2	4	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	4	2	2	5	1	1	1	2	2	1	1	54	
18	1	1	2	2	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	4	4	1	2	4	1	1	2	1	1	2	2	50	
22	1	1	1	3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	4	2	2	5	2	1	1	1	1	1	1	50	
27	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	2	1	4	4	2	1	4	1	2	2	1	2	1	1	52	
28	1	1	2	2	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	5	1	1	5	5	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	53	
29	1	2	1	3	2	2	2	2	1	4	1	1	1	1	5	2	1	5	5	1	1	5	1	2	2	1	2	1	1	60	
TOTAL	14	23	21	29	17	16	46	18	20	33	18	14	17	18	45	19	55	60	60	19	17	61	16	16	19	16	19	17	40	14	
MEDIANA	1	1.5	1	2	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	4	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	1	
MAXIMO	1	4	3	3	2	2	5	2	2	5	3	1	2	2	5	2	2	5	5	2	2	5	2	2	2	2	2	2	5	1	
MINIMO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	
DESVEST	0	0.84	0.65	0.83	0.43	0.36	1.38	0.47	0.51	1.5	0.61	0	0.43	0.47	1.76	0.5	0.27	0.73	0.47	0.5	0.43	0.5	0.36	0.36	0.5	0.36	0.5	0.43	1.83	0	
MEDIA	1	1.49	1.39	1.9	1.16	1.1	2.92	1.22	1.35	1.93	1.19	1	1.16	1.22	2.68	1.28	1.05	3.86	4.26	1.28	1.16	4.33	1.1	1.1	1.28	1.1	1.28	1.16	2.24	1	