



Casa Abierta al Tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

"INCENTIVOS MOTIVACIONALES PARA AUMENTAR LA CALIDAD DEL TRABAJO,  
SUPERACION PERSONAL Y COHESION EN TASTEMAKER S.A. DE C.V."

OCTUBRE DE 1999.

P R E S E N T A: DIAZ ARIZAGA BEATRIZ

MATRICULA 90328400

DIRECTOR DE TESIS  
PROF. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON

MEXICO, D.F.

**¡ ES UN PRIVILEGIO!**

**SER UNO DE LOS MILES COLABORADORES PARA HACER  
POSIBLE UN CUENTO HISTORICO,  
¡ES UN PRIVILEGIO!**

**SER UNO DE LOS MILES DE TRABAJADORES AYUDANDO  
A ELEVAR EL NIVEL DE VIDA DE LOS QUE NOS RODEAN,  
¡ES UNA OPORTUNIDAD!**

**SER UNO DE LOS MILES QUE AYUDAN A TENER UNA VIDA  
MAS PLENA A OTROS,  
¡ES UN RETO!**

**AUNQUE LO QUE HACEMOS PAREZCA INSIGNIFICANTE,  
NUESTROS ESFUERZOS SE VUELVEN COLECTIVOS,  
COMO GOTAS DE AGUA O GRANOS DE ARENA QUE HACEN  
EL PODEROSO OCÉANO Y LA APACIBLE TIERRA,  
ASI NUESTROS ESFUERZOS –GRANDES, PEQUEÑOS O FÚTILES  
AYUDAN AL DESARROLLO DEL MUNDO.**

**PAUL S. McELROY**

**COSECHAR**

**SI TUS PLANES SON DE UN AÑO, SIMBRA UN GRANO.  
SI TUS PLANES SON DE 10 AÑOS, SIEMBRA UN ÁRBOL.  
SI TUS PLANES SON DE CIEN AÑOS, DATE A LOS DEMAS.**

**CUANDO PLANTES UNA SOLA SEMILLA, RECOGES UNA SOLA COSECHA.  
CUANDO TE ENTREGUES A LOS DEMAS, RECOGERAS CIEN COSECHAS.**

**JOSE MARTI**



AGRADECIMIENTOS



## *A DIOS*

"GRACIAS POR LA VIDA QUE ME DISTE. POR LA OPORTUNIDAD DE SER PARTE DE TI Y PORQUE SIEMPRE ESTAS A MI LADO ATENDIENDO CADA UNA DE MIS SUPlicas. SEÑOR TE OPEZCO LO QUE TENGO. PORQUE ES LO MENOS QUE PUEDO DARTE AL CORRESPONDER AL GRAN AMOR QUE ME TIENES. BENDITO SEAS POR SIEMPRE."

## *A MIS PADRES*

"COMO UN TESTIMONIO DE CARINO Y ETERNO AGRADECIMIENTO POR MI EXISTENCIA. VALORES MORALES Y FORMACION PROFESIONAL. POR QUE SIN ESCATIMAR ESFUERZO ALGUNO. HAN SACRIFICADO GRAN PARTE DE SU VIDA PARA FORMARME Y PORQUE NUNCA PODRE PAGAR TODOS SUS DESVELOS NI AUN CON LAS RIQUEZAS MAS GRANDES DEL MUNDO.

POR LO QUE SOY Y POR TODO EL TIEMPO QUE LES ROBE PENSANDO EN MÍ ..... GRACIAS. QUE DIOS LOS BENDIGA."

## *A MIS HERMANOS, CUÑADAS Y SOBRINOS*

"A TODOS MIL GRACIAS PORQUE CREYERON EN MI Y EN UNA FORMA CONSTANTE ME IMPULSARON A SEGUIR. MEDIANTE ESA ENERGIA QUE ME MANTUVO SIEMPRE FIRME EN EL CUMPLIMIENTO DE MI SUEÑO. HOY HECHO REALIDAD. LOS AMO. QUE DIOS LOS BENDIGA."

## *A MI ESPOSO*

"POR TU COMPRESION Y AMOR PARA EL LOGRO DE MI IDEAL. AUN CONOCIENDO LOS DIFICILES OBSTACULOS QUE EN EL TRAVECIO ENCONTRE. SUPISTE ESPERAR. HASTA VER MI SUEÑO POR FIN REALIZADO. QUE DIOS TE BENDIGA."

## *A LA UAM-I*

"POR HABERME TRANSMITIDO SUS CONOCIMIENTOS. CONSEJOS Y EXPERIENCIAS. POR MEDIO DE PROFESORES, COMPAÑEROS Y AMIGOS."

## INDICE GENERAL

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULO 1	Necesidades Humanas	.....	1
CAPITULO 11	Toería de Frederick Herzberg	.....	6
CAPITULO 111	Incentivos Motivacionales	.....	13
CAPITULO IV	Variables estratégicas que reflejan la satisfacción en los trabajadores		
4.1	Calidad de Trabajo	.....	19
4.2	Superación Personal	.....	21
4.3	Cohesión	.....	22
CAPITULO V	Historia de la Empresa ( Tastemaker S.A. de C.V. )	.....	27
CAPITULO VI	Metodología		
6.1	Problema	.....	33
6.2	Variables	.....	33
6.3	Objetivos	.....	33
6.4	Hipótesis	.....	34
6.5	Escenario	.....	34
6.6	Sujetos	.....	34
6.7	Instrumento de Medición (Wes)	.....	35
6.8	Forma de evaluación	.....	35
CAPITULO VII	Resultados		
7.1	Gráficas	.....	37
7.2	Conclusiones	.....	46
7.3	Discusiones	.....	47
7.4	Sugerencias	.....	49
7.5	Glosario	.....	51
7.6	Bibliografía	.....	54
	Anexos	.....	56

## RESUMEN

Hablar del desarrollo de la empresa no es algo fácil, menos si se trata de una que a lo largo de 85 años ha permanecido en el mercado, esto habla de que es una empresa exitosa, pero por otro lado; no es posible que tenga éxito en el mercado y no con su mismo personal que le manifiesta inconformidad, a través de quejas y acciones lucidas que permiten ver el descontento de la gente en la Cía.

Es por ello que surgió el interés por realizar la investigación para conocer las causas que provocan la mala relación jefe – empleado. Cuando tomé la decisión de llevarla a cabo me fue difícil el convencer a la dirección de cuan productiva resulta el prestar atención a la parte humana que es tan importante en una empresa.

De acuerdo a lo anterior, y una vez permitido el acceso a dicha investigación, desarrolle un plan de trabajo que consistió en tomar el 20% de la muestra total, esto con el fin de aplicar un cuestionario a los diferentes niveles; así mismo, apoyado con la documentación histórica que se me facilitó para completar dicha información.

Una vez terminado el proyecto, deduje lo siguiente: Tastemaker S.A. de C.V. empresa exitosa en el ramo de la Industria Alimenticia ha llegado a ser una de las más importantes empresas en el mundo, lo cual trae consigo sus grandes logros comerciales, descubrimientos y desarrollos laborales, mismos que no le han permitido enterarse lo que se ha venido descuidando en forma visible, que es una de las partes indispensables que le han permitido llegar a ser una empresa competitiva a nivel mundial. Para finalizar, es importante mencionar que actitud sugiero que deben tomar los directivos y gerentes de áreas. En principio incentivar a sus empleados con responsabilidad, prestando la atención adecuada, para que los cambios que se hagan en el área laboral permitan aumentar el reto del trabajo a un nivel más elevado, aprovechando al máximo el potencial que cada empleado lleva en si en beneficio de ambas partes; y por último, hacer parte muy importante a sus subordinados que también son capaces de aportar nuevas ideas.

Lo antes mencionado es solo un resumen sin entrar a detalle de los resultados obtenidos en dicha investigación, por lo que a continuación se le explicará.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo: el proporcionar a la empresa Tastemaker un plan de incentivos motivacionales para lograr que se incremente el trabajo de grupo (cohesión), el personal busque su superación personal y en consecuencia se incremente la productividad.

Por lo expuesto con anterioridad abordare temas tales como: La motivación, Los incentivos, la superación personal y el tema de cohesión.

El estudio de la motivación propone contestar al por qué de la conducta humana, por qué las personas se comportan como lo hacen. Cuando hablamos de motivación o en términos más precisos, de conducta motivada, nos referimos a la conducta que tiene 3 características distintas:

- 1.- La conducta motivada es sostenida: esto es, persiste por periodos de tiempo relativamente largos.
- 2.- Es dirigida hacia la realización de una meta.
- 3.-Es una conducta resultante de una necesidad sentida.

Se han utilizado varios términos para describir las fuerzas motivantes de la conducta humana. Algunos de estos términos sean necesidad, empuje, aspiración y deseo. Aunque cada termino tiene un significado preciso en la teoría psicológica, ellos pueden ser agrupados, para nuestro propósito, ya que cada uno es sentido y reconocido por el individuo como una fuerza motivante. Como resultado de percibir una necesidad, se crea dentro del individuo un tensión o desbalance que conduce actividades que intentan la tensión creada.

La motivación de los empleados en todos los niveles ha llegado a ser una gran preocupación de la teoría actual de la organización y desde los comienzos de los años 1900 ha sido una investigación básica de psicólogos y sociólogos. Los departamentos de personal tratan de ayudar a los gerentes a entender y a aplicar el concepto de MOTIVACION al empleado aun cuando no todos estos esfuerzos han tenido los resultados deseados.

La motivación es un concepto de la conducta por el cual tratamos de entender por que la gente se comporta como lo hace. Un conocimiento de que tantas influencias internas y externas afectan la conducta humana ayuda al gerente a guiar y dirigir el trabajo su grupo más inteligentemente. El entender la motivación reta decididamente al gerente pues su actuación puede beneficiarse mucho aplicando los descubrimientos complejos de la investigación del comportamiento y de la organización.

CAPITULO 1

APRENDE DE LOS FUERTES, DE LOS ACTIVOS,  
DE LOS AUDACES, DE LOS VALIENTES, DE LOS ENERGICOS,  
DE LOS QUE NO POSEEN PRETEXTOS, DE LOS QUE NO CONOCEN DIFICULTADES.  
APRENDE DE LOS QUE TRIUNFAN; SE HOMBRE CABAL.  
DEJA DE SER MUÑECO DE HILACHA;  
LEVANTATE, AMINATE, APURATE, MUEVETE, DESPABILATE Y

¡ TRUNFA ¡

ERIKA JONG

## CAPITULO I

## NECESIDADES HUMANAS

Las necesidades son los motivadores básicos en la conducta humana, por lo que los individuos están interesados en satisfacerlas. " El hombre es un animal perpetuamente deseoso"<sup>1</sup> Hay que considerar que una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado conduce al individuo a un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o de librario de la falta de comodidad y de equilibrio. Las necesidades o motivos no son estáticos por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos diferentes. Con el aprendizaje y la repetición (esfuerzo), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Por otra parte, una necesidad satisfecha no es motivadora del comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad.

A continuación se representan las etapas del ciclo motivacional

Equilibrio--- Estímulo ó ----- Necesidad---- Tensión---- comportamiento ---- satisfacción  
 Interno            Incentivo

Pero cuando aun conociendo el ciclo motivacional este no se cumple, entonces puede ocasionar que la necesidad puede ser no satisfecha, frustrada o no compensada (transferida a otro objeto), muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera a un obstáculo para su liberación, al no encontrar la salida, la tensión reprimida en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio repercusiones cardíacas o digestivas etc.).

Por otro lado, Frederick Herzberg también hace referencia a las necesidades, para lo cual me apoyaré para explicar las diferentes necesidades del individuo. Herzberg considera que los psicólogos efectúan estas suposiciones básicas cuando interpretan el comportamiento humano que tiene una causa que constituye, a su vez, una consecuencia de la herencia y el medio y que a raíz del comportamiento humano se encuentran las necesidades, también llamadas deseos o móviles. El comportamiento humano está orientado a la consecución de fines; las personas intentan conseguir objetivos o fines que, cuando se alcanzan, satisfacen sus necesidades, como se

<sup>1</sup> Wendell L. French. Administración de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos. Ed. Limusa p-48

### 1.Necesidades Fisiológicas o básicas

Son las necesidades de comida, agua, aire, descanso, actividad sexual, ejercicio etc. Cuya satisfacción es necesaria para el mantenimiento del equilibrio corporal.

Estas necesidades constituyen la categoría más importante de motivos no aprendidos, innatos e instintivos.

### 2.Necesidades de Seguridad y Salubridad

Son la seguridad física como psicológica, la necesidad de estar protegido de los peligros externos que amenazan a nuestro cuerpo y a nuestra personalidad se integra en este grupo, las cuales serian protección, comodidad, paz, falta de añoranza, peligro, ordenado limpio, bienestar duradero.

### 3.Necesidades de Pertenencia o Afecto

Es la necesidad de integrarse socialmente, es decir, tener relaciones amistosas y cordiales con otras personas y ser respetado por su grupo social. Serian aceptación, sentimiento, pertenencia, ser miembro de algún grupo, amor, afecto y comunicación con los demás.

### 4.Necesidades de Estima o de Afirmación del ego

Es la necesidad del deseo con respecto de sí mismo, fuerza, la suficiencia, la destreza, competencia y éxito, la confianza en sí mismo y frente al mundo, la independendencia y la libertad, prestigio y estima de los demás, ego, reconocimiento, liderazgo e inteligencia.

### 5.Necesidades de Autorealización

El deseo de cumplir con sus propias metas; la tendencia a realizar y desarrollar su propio potencial, es decir, " Lo que uno puede ser, uno debe ser ". Las cuales pueden ser autopersonal es de hacer las cosas para vencer el reto de lograrlo, curiosidad intelectual, creatividad, apreciación estética y aceptación de la realidad.



Por otro lado centrar la atención en los aspectos de las personas. En este caso será el deseo de alcanzar un determinado objetivo o meta, el motivo o finalidad del comportamiento del cual se supone que la persona se sentirá satisfecha cuando lo logre.

De acuerdo a lo anterior, Chiavenato considera que la motivación constituye un importante campo del conocimiento de la naturaleza humana y de la explicación del comportamiento humano. Ya que no es posible comprender las relaciones con y entre las personas, así que el conocimiento es mínimo de su comportamiento, por lo que considera que " motivo" es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos, de que de origen a una propensión o a un comportamiento específico, dado que éste puede ser provocado por un estímulo externo o necesidad.

Cuando una persona ha conseguido satisfacer durante mucho tiempo un determinado tipo de necesidades, desarrolla un extraordinario poder para resistir cualquier privación pasajera relativa a las mismas; pero si por el contrario no se satisface un determinado tipo de necesidades, las que siguen en la jerarquía tienden a desaparecer de forma permanente y definitiva, y ya nunca más se activarán: " Las personas que han experimentado privaciones de tipo económico a lo largo de su vida pueden satisfacer sus necesidades reducidas al mínimo durante el resto de su vida"<sup>2</sup>

Esto explicaría el hecho de que para un gran número de personas, las necesidades de autorrealización no están activadas, no se sienten y, por tanto no son un motivador del comportamiento debido a que habitualmente no han conseguido un nivel adecuado de las mismas.

De lo anterior puedo concluir que los acontecimientos de la vida diaria de un individuo en el trabajo comprueban que no todas las necesidades son satisfechas por completo. Ya que el individuo no logra alcanzar una meta o un incentivo determinado, o quizá en un momento tenga metas contradictorias, por lo que cualquier situación puede llevarlo a un estado de descontento y tensión que interfiera en su rendimiento en general, así como su capacidad de trabajar armoniosamente con sus compañeros. Por lo que los administradores y los supervisores deben entender los factores que causan el descontento y la tensión de sus subordinados para poder crear un ambiente laboral que sea lo más libre posible de estas condiciones negativas, aunque hay que considerar que el individuo no siempre depende de variables externas para motivarse, ya que él mismo puede lograr la superación por el propio interés de ser cada vez mejor.

---

<sup>2</sup> Genesca E. Motivación y Enriquecimiento del Trabajo. p44

Para concluir, en esta tabla explicare que las principales formas de obtener satisfacción en el trabajo según las distintas necesidades son:

<b>NECESIDADES</b>	<b>METODO DE SATISFACCION EN EL TRABAJO</b>
BASICAS	Dinero y Condiciones físicas del trabajo.
SEGURIDAD	Dinero, condiciones físicas del trabajo, planes de pensión y subsidios de enfermedad, políticas referente a la seguridad en el empleo.
AFECTO	Compañerismo entre empleados, normas de producción de grupo, pertenencia a sindicatos, actividades sociales de la Cia.
AFIRMACION DEL "YO"	Titulo del puesto de trabajo, posesión de determinada actitud o experiencia, posición de autoridad, símbolos de status, dinero, comodidad en la oficina.
AUTORREALIZACION	Puesto de trabajo satisfactorio en sí mismo. Autorrealizacion, oportunidad de ser creativo, de utilizar todas las actitudes y talento del individuo, así como, el conocimiento de los resultados del trabajo.

CAPITULO II

DAME, SEÑOR,  
AGUDEZA PARA ENTENDER,  
CAPACIDAD PARA RETENER,  
METODO Y FACULTAD PARA APRENDER,  
SUTILEZA PARA INTERPRETAR,  
GRACIA Y ABUNDANCIA PARA HABLAR.  
DAME, SEÑOR,  
ACIERTO AL EMPEZAR,  
DIRECCION AL PROGRESAR  
Y PERFECCION AL ACABAR.

SANTO TOMAS DE AQUINO

## TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

Se decidió enfocar la atención en la Teoría de Frederick Herzberg porque nos proporciona en la actualidad las herramientas fundamentales para conocer las necesidades higiénicas y motivaciones de la Conducta Humana; así mismo, nos da un panorama de las mismas, tales como las psicológicas, de seguridad, de afiliación o pertenencia, de estima y autorrealización.

A partir del estudio psicológico del individuo como parte de la organización y del entorno que circunda a éste, es posible lograr adaptar al individuo al puesto de trabajo y no el trabajo a éste. Ya que se pretende que la satisfacción en todas las exigencias en el ambiente laboral están estrechamente ligadas entre el individuo y su área de trabajo. Así que, tomando en consideración lo antes dicho se respalda la investigación con esta teoría, por lo que se seleccionaron únicamente las necesidades de Afiliación o Pertenencia, de Estima y Autorrealización, ya que son las que cubren más las expectativas dentro del campo laboral en Tastemaker S.A. de C.V.

A continuación se explicará la Teoría de Frederick Herzberg:

Frederick Herzberg, profesor y jefe del Departamento de Psicología de la "Case Western Reserve University", dedicó muchos años al estudio de la motivación, tanto dentro de los Estados Unidos como en el extranjero. Herzberg y sus colegas desarrollaron una "Teoría de Motivación e Higiene" de la satisfacción e insatisfacción del trabajador, obteniendo lo siguiente:

#### Los Motivadores

- a) Algunos factores del puesto; cuando están presentes en un grado más, incrementan la satisfacción del trabajo y la motivación hacia un esfuerzo y un desempeño superior.
- b) Cuando esos factores están ausentes, nos conducen a la insatisfacción.
- c) Estos factores reflejan una necesidad de incremento personal y están directamente relacionados con el puesto.

#### Los Factores de Higiene

Estos factores en el grado en que estén ausentes incrementan la insatisfacción del trabajador con sus puestos.

Cuando estos factores estén presentes, sirven para impedir la insatisfacción en el puesto pero no tienen como resultado una satisfacción de motivación mayor.

Estos factores reflejan una necesidad de evitar la incomodidad y están relacionados con el contexto del puesto, esto es, su medio ambiente.

De acuerdo a lo anterior Herzberg y otros investigadores señalaron que los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el avance son factores claves para incrementar la satisfacción en el trabajo por la motivación. Aunque se informa que el salario también es importante en la satisfacción en el puesto (siendo este un factor de Higiene) no siempre se da el caso, ya que para dar una explicación más amplia definiré que **Los factores de Higiene** conducen a la insatisfacción pero no tienden a contribuir a la satisfacción y a la motivación.

Apoyándome en Herzberg quien divide a los factores en el entorno laboral, como se menciono anteriormente de Motivación o satisfacción y, por otra parte, en factores de Higiene o mantenimiento, los cuales más adelante se definirán. En el libro Administración de Recursos Humanos se menciona que Herzberg desarrollo su teoría analizando las respuestas a las cuestiones básicas que él y sus colaboradores hicieron a ingenieros y contables, para definir los 2 tipos de factores de Higiene y Motivación. A continuación se mencionan las preguntas:

- Qué acontecimientos han producido en el trabajo un marcado aumento de satisfacción laboral?
- Qué acontecimiento ha producido en el trabajo una marcada reducción en su satisfacción laboral?

Las respuestas muestran que, en términos generales, las experiencias que se contemplan como excepcionales y satisfactorias no eran las opuestas a aquellas insatisfactorias:

*Por ejemplo:* Alguien podría decir que le disgustaba un trabajo debido a deficientes condiciones laborales, pero muy raramente diría que le gustaba un trabajo debido a deficientes condiciones laborales buenas.

Del análisis, Herzberg concluyó que los elementos que producían satisfacción de un trabajo son los siguientes:

#### 1.Llamados "Elementos de Motivación o de Satisfacción"

- Logro
- Realización
- Reconocimiento
- Trabajo mismo
- Responsabilidad
- Crecimiento

Se refiere al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero y satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

El término motivación para Herzberg "es el sentimiento por medio del ejercicio, las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador"

Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben sustancialmente la satisfacción; y por el contrario cuando son precarios provocan ausencia de satisfacción.

Por otro lado, los elementos cuya ausencia o inadecuación de un trabajo producían disgusto eran: 2. Llamados "**Factores de Higiene o Factores de Mantenimiento**" (debido a que tienden a mantener a un empleado en su trabajo).

1. Retribución
2. Relaciones con los otros
3. Tipo de supervisión
4. Política de la Empresa
5. Condiciones laborales Físicas
6. Beneficios extrasalariales
7. Salarios

Se refiere a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes etc. que corresponden a las perspectivas ambientales.

Herzberg considera que los factores higiénicos están muy limitados en su capacidad de influir en el comportamiento de los empleados. Por ello escogió la expresión " Higiene " para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar esos factores que no logran elevar sustancial y duramente la satisfacción y que provocan frustración.

Se dice que un empleado podría dejar la empresa porque le disgustan las condiciones laborales o debido a un plan de pensiones inadecuadas, pero estaría motivado a trabajar más o mejor si las condiciones laborales o el plan de ingresos se mejorara. La ausencia de éxito o responsabilidad, por ejemplo; no sería causa para que un empleado se mostrara propiciado a dejar la empresa; pero si estos elementos mejoran, el empleado estará más motivado en su trabajo.

Hersberg reconocía que los individuos variaban con respecto a la importancia que atribuían a los Factores de Motivación o de Higiene esto es; algunos les importa mucho conseguir éxito, reconocimiento etc. en sus trabajos; mientras que otros se muestran más interesados en la retribución, relaciones personales etc.

En esta teoría se menciona que cuando se presentan conflictos en las necesidades de los individuos es porque no siempre se alcanza el fin pretendido y el individuo puede verse frustrado en su tentativa de alcanzarlo, presentando diferentes reacciones negativas tales como:

Agresión:	Ataque físico o verbal.
Regresión:	Comportamiento infantil
Resignación:	Apatía
Fijación:	Comportamiento Inútil

En donde la frustración es algo que puede darse frecuentemente entre los empleados de una organización por diferentes razones:

- a) Porque los métodos y la velocidad del trabajo pueden estar estrechamente controlados y de alguna manera que ellos mismos no pueden elegir.
- b) Su trabajo puede parecer no tener sentido
- c) Sus motivos de queja y problemas pueden no ser tratados con rapidez o adecuadamente por parte de la gerencia.
- d) No se les puede decir, o no son capaces de entender las razones de muchas decisiones que la gerencia debe tomar, aunque les afecte.

Cuando los empleados están frustrados en el trabajo pueden reaccionar negativamente, siendo su comportamiento de la siguientes manera:

- 1. falta de puntualidad, renuncia, finalmente, a su puesto de trabajo en la empresa.
- 2. Trabajo de poca calidad
- 3. Falta de deseo de responsabilizarse
- 4. Disputas con compañeros; disputas con la gerencia
- 5. Accidentes; daños al equipo y a los productos

Todos estas reacciones son presentadas por el individuo cuando se encuentra incómodo en su área de trabajo; llegando a ocasionar la frustración y provocando consecuencias serias, para lo cual deben hacerse todos los esfuerzos posibles para reducirla. Puede darse el caso de que la situación laboral sea frustrante al estar una persona por debajo de otra en cuanto a su retribución; sin embargo, la responsabilidad de frustración laboral puede reducirse de las siguientes maneras:

- 1. Diseñando trabajos que tengan más sentido.
- 2. Mejorando la selección y la formación, ya que una persona se encontrará más satisfecha en un trabajo apropiado para ella y para el cual ha sido entrenada.

3. Reconocimiento del esfuerzo y del mérito, proporcionando así la satisfacción de las necesidades más elevadas.
4. Mejorando las comunicaciones, consulta y procedimientos para evitar disputas, de manera que las causas potenciales de frustración puedan identificarse y ser eliminadas en la medida de lo posible.

De acuerdo a lo anterior se explicara lo siguiente:

### DUALIDAD DE LA NATURALEZA HUMANA DE HERZBERG

Todo mundo tiene necesidades que derivan de su naturaleza como animal - Humano. Estas corresponden burdamente a las necesidades humanas de bajo nivel.

El hombre responde a su naturaleza animal y está orientado negativamente, pero trata de evitar el dolor y la incomodidad ajustándose a su medio ambiente. El máximo éxito en este esfuerzo puede llevar a la felicidad positiva (que se obtiene sólo por la satisfacción del otro conjunto de necesidades) por una alta motivación. Como una orientación dominante, conduce a una condición mental enferma.

La otra parte de la naturaleza del hombre es únicamente humana. La conducta motivadora por este conjunto de necesidades de alto nivel consiste en ajustarse a sí mismo. El éxito depende de conseguirlo, lo que conduce al sentimiento de que uno está llegando a ser más que una persona por el crecimiento en la dirección de la autorrealización. Este tipo de ajuste dirigido desde el interior contribuye a fortalecer y a hacer perdurar la satisfacción a una mayor productividad y al equilibrio mental.

Herzberg considera que estos conjuntos de necesidades son "unidimensionales", es decir que, cada uno se relaciona con un aspecto de la naturaleza del hombre. Podríamos entonces concluir que los factores ambientales que afectan la actitud de un hombre hacia su empleo deben también dividirse en categorías separadas. Por lo que un aspecto relacionado de esta Teoría Dualista, es lo opuesto a la satisfacción en el empleo no puede ser la satisfacción en el mismo. En lugar de ello no hay satisfacción. De modo similar, lo opuesto de la insatisfacción acerca del empleo de uno es la no satisfacción acerca de él.

Existen partes fundamentales de toda motivación y se indica que en toda motivación se distinguen tres partes importantes tales como:

1. Necesidades o carencias que tienden a desequilibrar las condiciones físicas o morales del individuo.

2. Impulsos o actividades intencionales desencadenados por tales necesidades.
3. Incentivos o metas próximas hacia las que tienden estos impulsos y que son el fin de no poder satisfacer las anteriores necesidades.

Traducidas estas motivaciones a las condiciones encontramos los factores fundamentales que impulsan el aumento del trabajo en:

- El deseo de ascenso
- Fines económicos
- El aprendizaje
- La inercia que no le impulsa a trabajar demasiado

El conjunto de causas coincide con las que nos señalan los tratados de psicología elemental que son:

Las necesidades egocéntricas (dinero, dominio, posición social, prestigio profesional, autonomía propia, estimación, valores éticos).

Las necesidades asociativas (pertenencia, necesidad de "pertenecer" a un grupo, dependencia afectiva, protección etc. ).

Naturalmente todas estas necesidades se interfieren porque están implícitamente sometidas a los cambios culturales.

#### LA TEORIA BIFACTORIAL DE MOTIVACION DEL TRABAJO PARA FREDERICK HERZBERG.

Se han encontrado discusiones sobre el dinero y la motivación, lo que condujo a Herzberg a pensar que el dinero es importante en el proceso de motivar a los empleados: es, de hecho, importante. Sin embargo, de acuerdo con la Teoría Bifactorial de la Motivación, el dinero es un factor higiénico, no un motivador.

Herzberg encontró que las experiencias que se crean actividades positivas hacia el trabajo emergen de la labor misma y funcionan como motivadores. Estos incidentes están asociados con sentimiento de automejoramiento y de logros y el deseo de aceptación de mayor responsabilidad. Los sentimientos así generados son de una duración relativamente larga y resultan un incremento de la productividad. Otro conjunto de factores relacionados con la productividad en el trabajo son (la iluminación, la ventilación, la temperatura y el ambiente), la política de la empresa y la calidad de la superación son todas parte del crédito ambiental y del trabajo.

Pero cuando estos factores son considerados inadecuados, funcionan como antimotivantes, pero cuando son positivos ellos no motivan y por lo tanto no hay productividad: en cambio, son higiénicos en carácter y hacen posible que los estímulos motivadores funcionen. Los sentimientos positivos animados de estas condiciones periféricas de trabajo, tales como una palabra de aliento de un jefe inmediato o un incremento de salario, son de duración relativamente breve.

Haciendo referencia a las necesidades del comportamiento humano se hace el Planteamiento del problema, con la finalidad de averiguar cuáles fueron los factores que determinan la satisfacción de los trabajadores y cuáles son las repercusiones que tales estados de ánimo ocasionan, es decir; los factores que determinan que el trabajador se sienta satisfecho o insatisfecho con su trabajo.

El análisis de estos relatos permitió identificar en cada situación una serie de elementos objetivos que eran, a juicio del investigador, la causa de su sentimiento de satisfacción o insatisfacción según sea el caso en el trabajo. Estos elementos objetivos fueron denominados "Factores de primer nivel". Por tanto, un factor de primer nivel es un elemento objetivo de la situación, que a juicio del investigador se podrían emplear otros factores motivadores para incentivar al trabajador.

Para finalizar diré que el enfoque de Herzberg es enfatizar en aquellos factores tradicionalmente descuidados por la organización y en los intentos por aumentar el desempeño y la satisfacción del personal dentro de la empresa; por lo que es muy importante hacerlo mediante incentivos que ayudan al individuo a sentirse satisfecho. De acuerdo a lo anterior es considerado un tema importante por lo que a continuación se explica a detalle tales Incentivos Motivacionales que sirven como herramienta para el logro del individuo en la empresa.

CAPITULO III

EL ÉXITO COMIENZA CON LA VOLUNTAD,  
SI PIENZAS QUE ESTAS VENCIDO, LO ESTAS;  
RECUERDA, LA BATALLA DE LA VIDA NO SIEMPRE  
LA GANA EL HOMBRE MAS FUERTE  
O EL MAS LIGERO,  
PORQUE TARDE O TEMPRANO,  
EL HOMBRE QUE GANA, ES AQUEL QUE CREE PODER HACERLO.

NAPOLEON HILL

## INCENTIVOS MOTIVACIONALES

Con relación al tema, la dirección administrativa a través de sus programas debe encauzar sus actividades hacia sus subordinados para lograr la consecución de los fines y programas, elaborados en la planeación de su departamento.

La dirección puede entenderse como la habilidad que debe desarrollar todo jefe para conducir a sus subordinados al éxito de su trabajo, despertando en ellos el sentido de cooperación y el entusiasmo necesarios a través del uso inteligente de la MOTIVACION. Esta labor de conducir al hombre cobra una excepcional importancia cuando se trata de motivar convenientemente a los ejecutivos, empleados u obreros pertenecientes a los diferentes departamentos de la empresa.

En las empresas existe una necesidad constante de aumentar la calidad de su administración, incluyendo personal competente y profesional.

Es por ello que la empresa debe otorgar Incentivos Motivacionales como lo menciona Herzberg. La importancia de tratar con los individuos es reconocer que, aunque lo que hagan sea diferente deben ser incentivados para seguir haciéndolo mejor cada vez; por lo que Herzberg en su teoría considera que los jefes inmediatos (gerentes) tienen mayor oportunidad de incrementar la Calidad del Trabajo de sus empleados, a través de INCENTIVOS MOTIVACIONALES.

A fin de motivar a los mismos, la gerencia debe crear necesidades sentidas dentro del individuo. Existen Sistemas de Incentivos para casi todo tipo de labor, ya sea manual o de tipo profesional. Los Incentivos pueden constituir el total de la compensación, o pueden ser un suplemento o un enfoque más tradicional de sueldos y salarios como se describen a continuación:

### 1. Los Incentivos Motivacionales

Logro. Puede definirse como un deseo de la persona de hacer las cosas bien, de tener éxitos en sus realizaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia. La persona con necesidad de logro reacciona con alegría o tristeza ante los resultados de sus esfuerzos.

Normalmente se siente inclinado hacia aquellas tareas que considera retadoras y difíciles de forma que cuando alcance éxito en su realización sienta la satisfacción de haber conseguido un logro personal. Para la persona, el logro es un fin en sí mismo.

Una persona con baja necesidad de logro a mayor esfuerzo exige mayores recompensas tangibles; por el contrario, la persona con elevada necesidad de logro encuentra la recompensa en el éxito alcanzado en la realización de lo que hace.

Reconocimiento. Es cuando se experimenta un sentimiento de gran satisfacción en el trabajo, la causa del mismo sea, a juicio de la persona algún acto de reconocimiento positivo por parte del jefe inmediato (por ejemplo una alabanza) y diremos que en esta situación interviene reconocimiento.

Realización. Puede definirse como la tendencia del hombre hacer lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad, su potencial.

Trabajo mismo. Resultado de cada individuo por el quehacer diario.

Responsabilidad. Cada individuo es dueño de sus actos esto implica la libertad de responder con sus compromisos y obligaciones en su trabajo.

## **2. Los Incentivos Higiénicos**

Progreso. Desarrollo del individuo que se preocupa cada día por su superación personal y la de su área de trabajo.

Políticas y administración de la empresa. La satisfacción o insatisfacción también puede derivar de una adecuada o inadecuada política personal, de una eficiente o ineficiente organización del trabajo, de que las normas y procedimientos de la empresa favorezcan o no a la realización del propio trabajo y la retroinformación sobre los resultados conseguidos por el empleado.

Supervisión técnica. En donde el jefe inmediato verifica el trabajo que el empleado realiza a diario.

Salario. Cuando la causa de satisfacción o insatisfacción en el trabajo es, a juicio del jefe la cuantía de su salario, recibir más o menos de lo esperado.

Relaciones interpersonales supervisoras. Pueden ser las relaciones hostiles amistosas con el jefe, buenas o malas relaciones en el trabajo con los demás.

Condiciones de trabajo. Este factor incluye las condiciones fundamentales en cuanto al entorno en el que se desarrolla el propio trabajo: adecuada o inadecuada ventilación, luz, herramientas, grado de aislamiento, calefacción etc.

### 3. Incentivos sobre unidades de producción

Bonos sobre producción. Son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato y que generalmente determina la ley, el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado estándar. Una variante de este sistema de incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo.

Comisiones. En los puestos de ventas el vendedor puede recibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.

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

Por otra parte, cuando los aumentos por méritos se limitan severamente, algunos administradores pueden tender a conceder aumentos iguales a todo su personal, al margen del mérito relativo de cada uno de los integrantes del grupo de trabajo. Tan cuestionable como esa política es la de conceder aumentos solamente a algunos de los trabajadores que muestran buen desempeño, especialmente si la práctica es interpretada como señal de favoritismo.

Compensación por conocimientos especializados. Los sistemas de compensaciones por conocimientos especiales constituyen un estímulo para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo cualquier destreza o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Nótese que esté incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Ya que al contar con personal de nivel de calificación alto puede subir el nivel de calidad de los productos de la empresa, al tiempo que reduce la necesidad de contratar más personal, la tasa de ausentismo por la tasa de rotación del personal.

Incentivos no Financieros. Por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Los incentivos sin embargo pueden concederse en otras especies, tales como; placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. En estos casos, los incentivos no monetarios sirven para alentar esfuerzos adicionales, o dirigidos a un objetivo específico.

#### 4. Motivadores Morales

Por otro lado, también existen estos los cuales se conceden a personas con sensibilidad en cierto modo desarrollada y que frecuentemente están a cargo de alguna responsabilidad.

Prestigio. Que el trabajo mismo lo da, de acuerdo al grado de importancia de cada individuo.

Características del grupo. Conocer el potencial intelectual de los miembros del equipo de trabajo, orientando las habilidades y conocimientos de los mismos hacia mejores resultados.

Comunicación. Enlace indispensable entre jefe - empleado y equipo de trabajo para el conocimiento continuo de cada función.

Seguridad. Un hombre motivado siempre estará atento al que dirán y hará gala de sus destrezas dando con ello seguridad en cada paso que da.

Competencia. Es el individuo que tiene una disciplina interna para lograr alcanzar metas propias y de la empresa, así mismo de la competencia, poniendo en practica todo su potencial.

Participación en las decisiones con el jefe. Persona audaz capaz de enfrentar decisiones que aporten resultados benéficos tanto para la empresa como así mismo.

#### 5. Incentivos no económicos

Clima Favorable. Se hace referencia a la necesidad de que exista un clima favorable para el conjunto de empleados en la empresa. Infortunadamente, pocas veces es posible determinar que es lo que se quiere decir con ello.

Un clima favorable es esa condición que existe en una empresa, cuya organización y operación es tal que las necesidades de sus hombres se están satisfaciendo. Para la obtención de un clima favorable se sugiere los siguientes métodos de motivación.

Comprensión. La mayor parte de nosotros sentimos la necesidad de comprensión y de consideración, aún cuando no la identificamos como una necesidad básica. Consiste o inconscientemente nos damos cuenta de que no somos perfectos y que tenemos muchas características que están lejos de ser admirables. En el curso de la vida de negocios de un hombre existen muchas probabilidades de que éste cometa errores. En esas circunstancias, el ejecutivo espera que quienes están a su alrededor tengan consideración para sus equivocaciones, y que cuando se le llame la atención ello se haga en forma crítica, constructiva y no de manera abusiva.

Atmósfera de libertad. Es un importante factor de motivación. Cualquiera que haya observado las acciones de un grupo de empleados es una mesa de conferencias, cada miembro puede hacer una valiosa contribución a su éxito si se le da la oportunidad de hacerlo, ya que puede ser una fuente potencial de ideas valiosas y de entusiasmo.

Reto. Una de las necesidades humanas básicas es el de hallarse libre de frustraciones. El trabajo debe ser asignado de modo tal, que represente un reto para el individuo. Un hombre debe ser capaz de utilizar todo su talento y sus habilidades para ejecutar cualquier actividad. Por otro lado, si continuamente se le asignan trabajos que se requieren menos que la totalidad de sus capacidades, el empleado pronto se sentirá defraudado y tratará de buscar oportunidades en otra parte.

Pero el empleado que tiene ambición y está intensamente interesado en su progreso en la empresa es un elemento valioso; pero no lo es el que carece de fuerza motora. El deseo de progreso personal es una de las más importantes fuerzas de motivación entre los hombres.

Apreciación y reconocimiento. La mejor manera de lograr que una persona se interese en nosotros y en nuestros problemas, es mostrar que estamos interesados en ellos. Consciente o inconsciente los empleados han establecido sus metas y objetivos personales, pero su problema fundamental es como lograrlos.

De acuerdo con los incentivos anteriores, para motivar al empleado es necesario conocer cual de estos es él más apropiado para ofrecerlo, y de esta manera hacer sentir al empleado satisfecho por lo realizado en su trabajo.

Retomando a la cuestión monetaria la siguiente frase cuestiona que será más importante incentivar al empleado, entregarle cierta cantidad de dinero o simplemente reconociéndole?, estos cuestionamientos nos hacen pensar que el elemento humano en la empresa es uno de los muy importantes factores que hay que cuidar.

En la Teoría de Herzberg se menciona que "El dinero no puede comprar el sentimiento de haber contribuido al logro de algo valioso; es bien sabido que una simple palmadita en la espalda por un trabajo bien hecho habla más elocuentemente que las palabras"<sup>3</sup>.

"Individualmente, el incentivo más ampliamente utilizado para motivar a los empleados es el dinero, pero la evidencia abrumadora en cuanto al dinero no significa necesariamente más productividad"<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Romero Bentacour, Samuel. La Administración de Personas y su aplicación práctica en la Empresa. P-120

<sup>4</sup> Sisk Henry I y Sverdlik Mario. Administración y Gerencia de Empresas. P-27

CAPITULO IV

LOS IDEALES SON COMO LAS ESTRELLAS,  
NUNCA LAS PODEMOS TOCAR CON LAS MANOS,  
PERO AL IGUAL QUE LOS MARINOS EN ALTA MAR,  
LAS TENEMOS COMO NUESTRA GUIA Y, SIGUIENDOLAS,  
LLEGAMOS A NUESTRO DESTINO.

CARL SCHURZ

## CAPITULO IV

VARIABLES ESTRATEGICAS QUE REFLEJAN LA SATISFACCION  
EN LOS TRABAJADORES

## 4.1 CALIDAD DEL TRABAJO

La calidad del trabajo abarca todos los esfuerzos hechos por una organización para garantizar que sus procesos, productos y servicios se ajusten a los requisitos establecidos.

La mala calidad del trabajo produce problemas costosos en cualquier línea de trabajo, es por ello que se debe de observar con cuidado cualquiera de los siguientes aspectos en una organización:

Contabilidad.- Deben de controlarse los errores en la facturación, nominas, deducciones en las cuentas por pagar, porcentajes de informes tardíos, entradas incorrectas e informes especiales.

Procesamiento de datos.- Tarjetas que se desechan por errores cometidos, deducciones que no se hacen, tiempo de computación perdido debido a errores por poner nuevamente en funcionamiento la computadora.

Ingeniería.- Cambio de ordenes debido a errores, equivocaciones que encuentran los verificadores, así como, las tardanzas.

Mercadotecnia y ventas.- Perdidas o precios escritos erróneamente, errores en las especificaciones de los contratos, compras a precios equivocados en avisos publicitarios o catálogos.

Sin embargo, se pierden miles de millones de pesos por la mala calidad en otras formas y es una responsabilidad muy grande, pero compartida. Lo primero de todo sería que la consecución de la calidad en la organización no dependiera de una persona o de un departamento. Cada actividad en una organización contribuye o desvirtuar la calidad de los productos o servicios. Esto incluye, especialmente, departamentos funcionales como el diseño de producto, ingeniería de métodos, compras mantenimiento y reparación.

En muchas organizaciones hay una batalla sin fin entre inspecciones y supervisión por parte de los jefes inmediatos para obtener los mejores resultados y en términos generales, existen 6 razones por la cuales los trabajadores cometen errores... y la mayor parte empieza con deficiencias de la administración más que con las limitaciones del individuo.

La experiencia de otras empresas que no han mejorado la calidad es porque:

- . Falta de capacitación.
- . Comunicaciones deficientes.
- . Herramientas y equipo adecuado.
- . Planificación insuficiente.
- . Especificaciones y procedimientos incompletos.
- . **Falta de motivación.**

La falta de motivación en el empleado es completamente distinta de las otras causas potenciales de error, y quizá la más seria. Ya que la Gerencia debe restablecer el antiguo orgullo de artesano, es decir, se debe motivar a los empleados para que adquieran un compromiso personal con sus trabajos y se sientan orgullosos de la calidad del trabajo que realizan.

La calidad representa un esfuerzo general de todas las funciones combinadas y corresponde al jefe inmediato observar que la calidad esté presente en el producto o servicio.

Cuando se reconoce el esfuerzo general, los empleados trabajan con altos niveles de calidad, y más aun si se les capacita adecuadamente. Dando como resultado menos defectos y más círculos de calidad en la empresa. Esto demuestra que la mayoría de los errores de los trabajadores pueden eliminarse si cada uno esta correctamente motivado y apoyado por toda la organización.

El éxito de los círculos de calidad depende en gran parte de las técnicas de participación de grupo, aplicadas a la solución de problemas de calidad y productividad para la mejora continua, que son sugerencias por las Gerencias para involucrar a todo el personal, a fin y a cabo son el cuerpo de la empresa.

El problema de los esfuerzos de los gerentes es primordialmente el cómo sugerir las condiciones que generen el deseo y la capacidad de los empleados para efectuar su trabajo a niveles altamente productivos y eficientes. Se ha hecho una serie de estimaciones respecto a que puedan incrementarse substancialmente los esfuerzos productivos en cualquier organización, ya que la gente trabaja solamente a la mitad de sus verdaderas capacidades cuando no le ha estimulado lo suficiente. Pero sin embargo, el individuo será más creativo si percibe el interés de sus jefes, al sentirse motivado y apoyado, despertando en él, el deseo de dar lo mejor.

Como comentario a lo anterior, Likert demostró en sus pruebas que una organización puede obtener muchos mejores resultados, desarrollando grupos bien organizados con metas elevadas que hacen hincapié en su propia superación

De ahí que las organizaciones traten ampliamente de motivar a sus miembros mediante el cultivo del deseo de ayudar a lograr las metas de la organización.

Esto también varía según el nivel de la organización. Cuando más bajo es el nivel, más bajo es el grado de motivación para lograr las metas de la empresa. Por eso los obreros presentan un serio problema en motivación. El no obtener una motivación adecuada conduce a expresiones de diferencia y hostilidad que toman las bien conocidas formas de "hacer que hacen" restricciones en la producción y lealtad a los grupos externos, como son los sindicatos laborales.

En oposición al esfuerzo productivo se toman muchas formas y va desde resistencia pasiva hasta absentismo patente, retardos y paros.

#### 4.2. SUPERACION PÉRSONAL

Hay que tomar en consideración que el mejorar la calidad de vida en el trabajo debe ser uno de los objetivos centrales de cualquier organización.

La satisfacción en el trabajo viene determinada por la valencia (Fuerza de atracción o de la aversión) de los resultados que a través del mismo se obtiene. En el modelo se indica que la satisfacción de una persona se refiere a los resultados realmente conseguidos. Es decir, que el valor del resultado viene dado por la satisfacción que el mismo provee.

Por otro lado, la superación personal esta representado por el valor y magnitud al alcanzar determinado nivel de ejecución. De acuerdo con ello la satisfacción vendría a ser una variable dependiente de las anteriores. Cuando mayor sea la diferencia entre recompensa que uno considera que debe recibir y las realmente recibidas, mayor será la insatisfacción en el trabajo. Por lo que sí el trabajador esta por el caso contrarios satisfecho, también buscará lograr superación personal en el mismo y en el propio trabajo.

Es importante que cuanto más mejor se recompense al empleado más influirá el alcanzar el nivel adecuado sobre la satisfacción en el trabajo; para que este se sienta motivado a superarse cada vez más, y por lo tanto, será necesario prestarle atención en todo momento, para que no deje de tener inquietud por hacer lo contrario. Para completar lo anterior diré, la satisfacción en el trabajo se puede entender como una orientación afectiva experimentada por el trabajador y hacia el mismo.

La opinión que tienen los directivos de las empresas acerca de la productividad, el rendimiento o el nivel de ejecución de los empleados depende, en buena parte, de su satisfacción en el trabajo. Los empleados satisfechos están mas dispuestos a seguir las directrices de la empresa y a laborar hacia la consecución de los objetivos de la misma manera, mientras que, por el contrario, los insatisfechos prefieren trabajar a un ritmo menor o incluso restringido voluntariamente la producción. Es decir, El trabajador satisfecho manifiesta hacia la empresa que él da la oportunidad de satisfacer sus necesidades, actuando conforme a lo que ella le pide o desea.

Hablando del grado de satisfacción en el trabajo este depende de la interacción de dos clases de factores:

- 1) De los resultados que realmente obtiene el trabajador a través de la realización del propio trabajo.
- 2) De cómo son percibidos por el trabajador tales resultados, de acuerdo con un marco de referencia individual.

#### 4.3 COHESION

En las empresas los ejecutivos como los empleados y los obreros logran objetivos de máxima eficiencia trabajan siempre en equipo. Cuando los individuos dentro de algún departamento o sección están integrados debidamente, podrán mutuamente, colaborando entre sí para el logro de los objetivos con la máxima eficiencia. En estas condiciones la relación Hombre - Grupo de trabajo se encuentra armonizada, los individuos trabajan satisfechos y hay un amplio sentido de eficiencia y colaboración entre ellos. Pero si se percibe una situación de desajuste, como la que se presenta cuando por alguna razón especial, el individuo no se integra a su grupo de trabajo y es rechazado por los demás compañeros; provocando en él un sentimiento de antagonismo y agresividad para los demás integrantes del grupo que lo han rechazado. El individuo en estas condiciones provoca graves problemas como: baja eficiencia, rotación, ausentismo, quejas, boicoteo de la producción y demás actividades negativas que perjudican el buen ambiente de las relaciones en el trabajo. Esta situación de falta de armonía y desajuste es indudablemente una causa de malas relaciones humanas y de MOTIVACION.

Pero por el contrario, cuando hay armonía los individuos trabajan continuamente al lado de otros durante cierto tiempo, el ajuste mutuo de comportamiento da lugar a un modelo fijo, se establecen una serie de actitudes mentales compartidas, y muy a menudo se atrincheran ciertas costumbres tan fuertemente que se convierten prácticamente en obligatorias. Un conjunto de individuos se transforma entonces en un grupo de trabajo, que constituye un tipo especial de grupo como se menciona a continuación:

##### 1. Grupo de Trabajo: Beneficios para el empleado

Un individuo puede obtener en el trabajo ciertos beneficios gracias a su pertenencia a un grupo:

- a) Satisfacción de necesidades sociales
- b) Los beneficios inherentes a la experiencia compartida; por ejemplo:  
Un trabajador experimentado que enseña a uno inexperto.
- c) Apoyo mutuo; por ejemplo, unos colegas que defienden a alguien que tenga una disputa con la gerencia.

- a) Una base para la auto expresión, ya que la seguridad que proporciona el grupo fomenta a menudo la creatividad.

## 2. Formación de grupo de Trabajo.

Un colectivo de empleados individuales no se convierte automáticamente en un grupo de trabajo. Las condiciones que provocarán la formación del grupo y que lo harán cohesivo son:

- a) Los empleados conviene que estén cerca unos de otros para que Puedan comunicarse fácilmente.
- b) Los individuos deben ser compatibles, sin grandes diferencias en posición social, destreza o educación
- c) Su número total no debe exceder de 12, aunque esto depende de las condiciones físicas de centro de trabajo.
- d) Una amenaza externa hará frecuentemente que un colectivo de individuos forme un grupo.

## 3. Comportamiento de los grupos de Trabajo.

Cuando se crea un grupo de trabajo, éste se comporta de cierta manera característica, es buena medida como si tuviera una vida independiente de las vidas de los individuos que lo forman. Las características más importantes son:

- a) El grupo crea un sistema de relaciones personales y de costumbres
- b) Estas costumbres incluyen a veces restricciones en la producción.
- c) Un individuo puede comportarse de la forma esperada por el grupo más que si estuviera solo.
- d) El grupo ejerce una gran presión sobre todos sus miembros para que se comporten según sus propias normas.
- e) Los recién llegados al grupo se sienten frecuentemente molestos. Los grupos varían a este respecto de la misma forma que los individuos varían en su habilidad para ser fácilmente aceptados por el grupo.
- f) El grupo tiende a retirarse a cualquier cambio que se le imponga, reaccionará lentamente con respecto a la amenaza que representa para su existencia, seguridad, costumbre y normas de relación.
- g) Surgen líderes no oficiales en el grupo que cambian de acuerdo con las necesidades de la situación del momento. Cuando el grupo se encuentra en abierto conflicto con la gerencia, por ejemplo: puede escoger como líder a una persona que, en condiciones normales, sus componentes describirían como agitador.

Cuando las condiciones se estabilizan puede surgir un nuevo líder, que sea una persona más diplomática.

- h) Un grupo parece seguir el mismo proceso de Motivación que un individuo: conseguir satisfacer sus metas, puede verse frustrado y mostrar reacciones negativas de agresión, regresión, resignación y fijación.
- i) El carácter de un grupo no cambiará porque una persona lo abandone o se una a él, al menos que sea alguien extremadamente influyente.

#### 4. Cohesividad de Grupo.

La medida en que los individuos se sienten miembros de un grupo y la medida de su unión al grupo, se denomina cohesividad o moral. Se pone de manifiesto por la utilización frecuente de la palabra nosotros en lugar de yo, existe perseverancia y entusiasmo entre ellos. Hay que considerar que un grado de cohesividad no siempre se halla ligado a una gran productividad para incrementar la *CALIDAD DEL TRABAJO*.

A continuación:

#### EL TRABAJO EN EQUIPO Y EL ESPIRITU DE GRUPO

Se compone de lo siguiente:

- . Trabajo en equipo: Interacción bien coordinada por eficazmente sincronizada para alcanzar un objetivo compartido.
- . Espíritu de grupo: - disponibilidad para trabajar con otros hacia un objetivo común.
- Lealtad hacia los otros miembros del grupo.
- Gran identificación con el grupo en conjunto.
- Disposición para pagar un precio elevado, en esfuerzo personal y autocontrol, para alcanzar los objetivos del grupo.

De acuerdo a lo anterior, un grupo está compuesto de individuos, cada uno de los cuales tiene su patrón único de habilidades, aptitudes y características de personalidad.

Por lo tanto las características distintivas de un grupo son el resultado de factores como las personalidades de los individuos que lo forman, la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro de él y la función del grupo en la organización, que todo esto viene a ser el resultado del espíritu en grupo.

Para complementar lo anterior citare lo siguiente: "Los grupos de trabajo cohesivos tienen generalmente tasas reducidas de rotación de mano de obra y absentismo"<sup>5</sup>

Hay que considerar que existen grupos de trabajo cohesivos que se van formando y de estos se han hecho dos clasificaciones:

*Grupo informal:* Son inevitables, se forman en los bebederos y en los baños. Se pueden formar con los que viajan en el mismo automóvil al trabajo con los que tienen el mismo interés en los deportes etc. No hay manera de eliminarlos.

*Grupo formal:* Pueden ser muy poderosos. Influyen en los empleados poderosamente. Para imponer docilidad entre los miembros del grupo. Se forman espontáneamente entre los trabajadores que laboren cerca, y con un interés común para lograr sus objetivos de trabajo.

Para finalizar, es necesario que los empleados se sientan motivados a trabajar en grupo, tarea que corresponde al jefe inmediato realizar, ya que de esta manera se obtendrá una armonía de compañerismo entre ellos y se podrá trabajar más y mejor en grupo.

---

<sup>5</sup> Genesca E. Motivación y Enriquecimiento del Trabajo. P-146

CAPITULO V

LA LUCHA TONIFICA EL ESPIRITU, PERO  
CUANDO FALTA CARÁCTER,  
LA DERROTA LO REPRIME Y DESALIENTA.  
HEMOS NACIDO PARA LUCHAR.  
LAS MÁS GRANDES VICTORIAS CORRESPONDEN  
SIEMPRE A QUIENES SE PREPARAN,  
A QUIENES LUCHAN Y A QUIENES PERCEVERAN.

JOHN MACKIE

---

## CAPITULO V

HISTORIA DE LA EMPRESA  
(TASTEMAKER S.A. DE C.V.)

Tastemaker es una compañía cuyos sabores han sido disfrutados por millones de personas alrededor del mundo, formada en 1992, Tastemaker es el producto de dos grandes y exitosas compañías de sabores: Fries & Fries y PFW, ahora juntas, estas empresas han logrado hacer una de las más grandes compañías de sabores en el mundo.

En el año de 1914, Joseph Polak y sus dos hijos Jacob y Henry, formaron la compañía llamada " Polak Frutal Works " (PFW), su pequeña planta y oficinas, estaban ubicados en Amersfoort, Países Bajos (holanda). Para 1928, tenían ya operaciones en Francia, Inglaterra y Estados Unidos. Pero con la llegada de la Segunda Guerra Mundial en 1940, Jacob Polak y su familia salieron de Europa hacia Nueva York, en donde instalaron las oficinas principales.

Después de la guerra, nuevamente empezaron a florecer plantas productoras en Australia, Alemania y Bélgica. Por otro lado una historia paralela se formaba en el año de 1912, por orden del gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica, se dividió el negocio de explosivos de la Compañía "Dupont", Wilmington, Delaware en tres empresas, una de las cuales se organizo bajo en nombre de " Hercules Powder Company", que con el paso del tiempo se diversifico en tal forma, que fue necesario cambiar su nombre al de " Hercules Incorporated " que hoy en día produce una gama muy amplia de productos químicos y sistema de combustión considerándose actualmente entre las 10 primeras del mundo en su ramo.

Para 1959 Hercules comenzo un plan de expansión en el extranjero, estableciendo plantas en diversas partes del mundo, fundaron diferentes compañías filiales en varios países y su crecimiento fue notorio. En 1973, PFW fue vendida a Hercules, Inc. Quien manifestó un fuerte compromiso en apoyar el crecimiento de PFW.

Para 1974, PFW se habia expandido hacia Singapur, Japón, Brasil y había comprado "Citrus Specialities ". "Citrus", encargado de la extracción de esencias y aceites cítricos naturales, fue iniciado a mediados de los 60's por el Dr. James Redd. En 1976, fue adquirido por Hercules/PFW para fortalecer el crecimiento de la compañía ofreciendo su materia prima. En 1989, la compañía adquirio " Florex Flavors " su mas grande competidor, convirtiéndose así en el mas grande proveedor de aceites y esencias cítricos en el mundo.

Por otro lado, Fries & Fries, fue fundada en Cincinnati, Ohio en 1913 por los hermanos Robert y George Fries. En aquellos días, los hermanos Fries limitaban su compañía a la producción de vainilla.

Para 1991, Fries & Fries formulaba anualmente mas de 1,000 diferentes sabores especiales para sus clientes; siempre como líder en tecnología, fue la primera compañía en Norteamérica en introducir los sabores de secado por aspersión, que resulto de un proceso de manufactura que ahora es un estándar en la Industria Alimenticia.

En 1970, Fries & Fries fue comprado por Mallinckrodt, Inc. Promotora y comercializadora de especialidades químicas, medicas y de diagnostico de St. Louis Missouri. En 1986 Mallinckrodt fue adquirida por IMCERA (comercializadora mundial de químicos para fertilizante y uso industrial, además de suplementos alimenticios y farmacéuticos para animales). Como parte ahora de una gran corporación Fries & Fries combinaba la eficiencia de un negocio familiar con el mas alto grado de sofisticación y avance tecnológico.

A lo largo de casi ocho décadas, Fries & Fries crecio de una pequeña planta en Cincinnati a una compañía multinacional en Inglaterra y México ( formada en 1962 ), oficinas de ventas en Canadá, Corea, Singapore, Taiwan y Estados Unidos. Y continuo explorando formas de expanderse en un mercado global.

Como en un principio decíamos que en 1992, estas dos compañías se unieron para complementarse con sus estrategias de crecimiento, Fries & Fries, lider en el mercado de sabores de Norteamérica quiere hacer crecer su presencia internacional, por otro lado PFW ( Polak Frutal Works ) con sus sobresalientes logros en Europa y Asia Pacifico, quiere fortalecer sus negocios en Norteamérica y como resultado de ello: TASTEMAKER S.A. DE C.V. con avanzada tecnología, gente y productos para penetrar en el mercado internacional, la cual surge en una posición lista para ser la mejor compañía de sabores en el mundo, dentro de su rama.

En México, el 1º de Julio de 1992, surge TASTEMAKER S.A. DE C.V. (con su logotipo de Andre) que significa creatividad y el logro de la tecnología detrás de nuestros productos. El artista con su paleta de colores refleja la amplia gama de sabores y servicios que proveemos alrededor del mundo, gracias a la dedicación personal de nuestra gente para desempeñar el trabajo. Se requiere además de una profunda experiencia y un perfecto conocimiento de todo tipo de alimentos y bebidas, conocimiento que solo TASTEMAKER S.A DE C.V. puede ofrecer con gran calidad a nivel mundial.

Con sede central en Cincinnati Ohio, TASTEMAKER S.A. DE C.V. da empleo a mas de 1,100 personas en todo el mundo, para que donde quiera que el cliente este, tendrá a su disposición la mejor asistencia y los mejores centros de producción, creación, investigación y desarrollo; tanto en América, Europa, Asia, El Pacifico, Oriente Medio y Africa considerando que en todos ellos habrá el mismo nivel de calidad y profesionalismo por parte de la gente que conforma la Cía.

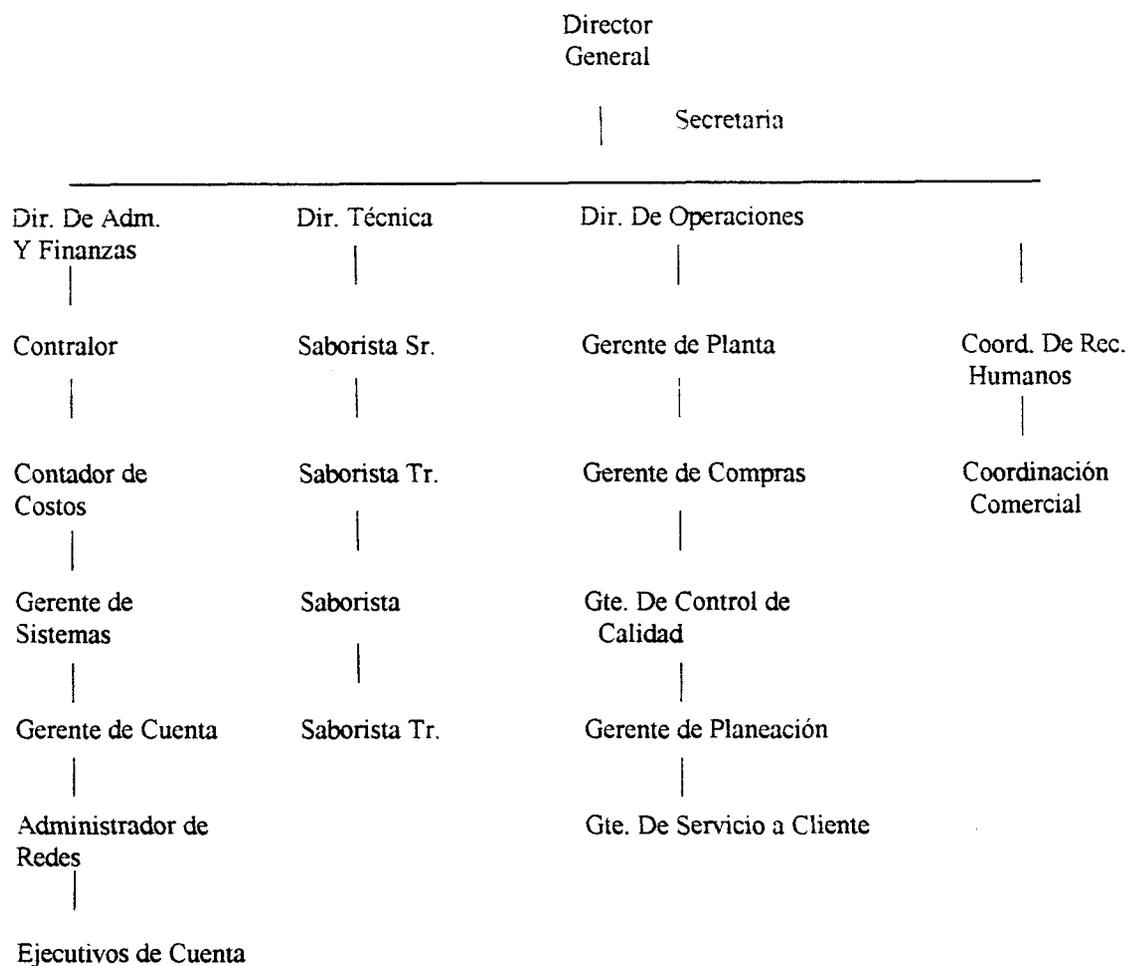
LAS PRINCIPALES SEDES DE TASTEMAKER S.A. DE C.V. SON:

- ❖ Tastemaker, Ltd United Kingdom
- ❖ Tastemaker Canadá
- ❖ Tastemaker S.A. de C.V. México y Atlacomulco
- ❖ Tastemaker B.V. The Netherlands
- ❖ Tastemaker Pty, Ltd Australia
- ❖ Tastemaker Hangzhou China
- ❖ Tastemaker (Citrus) Lakeland, Florida
- ❖ Tastemaker K.K. Tokyo, Japón
- ❖ Tastemaker St. Louis Missouri
- ❖ Tastemaker Cincinnati, Ohio

LAS OFICINAS DE VENTAS Y OTROS LUGARES DE SERVICIO TECNICO  
SE ENCUENTRAN UBICADOS EN:

- ❖ Auckland, New Zealand
- ❖ Bremen, Alemania
- ❖ Goteborg, Sweden
- ❖ Hong Kong
- ❖ Minneapolis, Minnesota, USA
- ❖ Tarrytown, New York, USA
- ❖ Jakarta, Indonesia
- ❖ Paris, Francia
- ❖ Shilde, Belgica
- ❖ Singapore
- ❖ Taipe, Taiwan
- ❖ Irvine, California, USA
- ❖ Tarragona, Italia
- ❖ Chile
- ❖ Colombia
- ❖ Venezuela

## ORGANIGRAMA DE TASTEMAKER S.A. DE C.V.

A continuación las direcciones de:

Las oficinas de Tastemaker – México actualmente se ubican en:

Calz. Ermita Iztapalapa No. 1514  
 Col. Barrio San Miguel C.P. 09360  
 México D.F. Delegación Iztapalapa  
 Telef. 686 92 99 Fax. 686 52 07

Producción y Control de Calidad se encuentran en la Planta actualmente ubicada en:

Lotes 3 y 4 Manz. 3ª 2da. Sección  
 Parque Industrial Atlacomulco C.P. 05500  
 Atlacomulco. Edo. De México  
 Telef. - Fax. 91 (712) 20670 y 20760

## OBJETIVOS DE LA CIA.

TASTEMAKER S.A. DE C.V. tiende a cumplir con lo siguiente:

Su visión es hacia el futuro, un sueño, un ideal o esquema de algo que anhelan y están dispuestos a trabajar arduamente para lograrlo; porque pretender ser la mejor y la más grande compañía de sabores en México y Latinoamérica.

Su misión es la razón de ser en el presente y que nos permite alcanzar lo que visualizan hacia el futuro, se responden a la pregunta. ¿Que tienen que hacer hoy para alcanzar su misión? Pretender mantener un crecimiento superior al de la competencia, basada en eficiencia, calidad y buen servicio al cliente y con un equipo humano calificado e identificado con su grupo de trabajo y a su vez con la organización, contemplando mientras tanto el lema que es:

*" Una visión sin acción es solamente un sueño... una misión sin visión se convierte en simple activismo "*.

Tastemaker esta dedicada a establecer las normas en la industria para ofrecer a los clientes productos y servicios de la más alta calidad.

Tastemaker se compromete a:

1. Mejorar continuamente la calidad de los productos, servicios y tecnología
2. Mantener una atmósfera sensible, innovadora y orientada hacia el trabajo en equipo, que anticipe las necesidades de los clientes internos y externos y dedicar los recursos globales a satisfacer o a exceder sus expectativas.
3. Mejorar continuamente el ambiente laboral y asegurar que todos los empleados tengan la oportunidad de utilizar al máximo sus aptitudes; y
4. Ganar el mas alto respeto por parte de los clientes, empleados, accionistas, proveedores y la comunidad que conforma TASTEMAKER S.A. DE C.V.

Tienen la seguridad de que harán realidad su visión y lograr un desarrollo excepcional a medida que cumplan con estos compromisos.

## VALORES FUNDAMENTALES DE LA CIA.

### SEGURIDAD

La seguridad es fundamental, harán productos seguros para sus clientes, mantendrán un ambiente laboral seguro, con énfasis en la seguridad del personal y de los materiales y equipo que usan. Proporcionan el entrenamiento necesario para mantener o incrementar los niveles de seguridad en la empresa, y por ultimo proveen instalaciones seguras para las comunidades en las cuales trabajan y viven.

## COMPROMISO DE UNOS CON OTROS

La gente es reconocida y premiada por sus logros y se le prevé de oportunidades para su crecimiento y desarrollo personal. Existe preocupación no solamente por aspectos relacionados con el trabajo, sino también por lo que les sucede a las personas, debido a esto hay espacios para el sentido del humor, con lo cual TASTEMAKER S.A. DE C.V. es conocida como un lugar agradable para trabajar. Por otro lado, reconocen la necesidad de balancear la vida laboral, con tiempo para trabajar arduo y tiempo para la familia y los amigos.

## COMPROMISO CON LOS CLIENTES

Se entiende profundamente sus necesidades. Tratan de anticiparse a los requerimientos respondiendo rápidamente, alcanzando y rebasando las expectativas, así mismo, reconociendo que desean el éxito de los clientes, por lo mismo actúan en un camino de mutuo beneficio.

## EQUIDAD

Con integridad y honestidad se tratan abiertamente entre ellos, con los clientes, con los proveedores y la comunidad y con los accionistas. El respeto entre ellos será la norma, tratan a los demás como les gustaría que los trataran, la conducta ética este presente en la esencia de todo lo que hacen.

## ALTO DESEMPENO (LOGRO)

Hay un alto sentido de urgencia y un sentido de orientación a la acción en todas las cosas que hacen. Fomentan el trabajo en equipo y el desarrollo de nuevas y creativas formas de alcanzar las metas de TASTEMAKER, incorporando calidad en todas las facetas de su negocio, las cuales son valoradas por los clientes, por la comunidad interna y externa, por los accionistas, por los proveedores y por los propios empleados, están motivados a ser exitosos.

CAPITULO VI

CONSEGUIRAS LA GRANDEZA,  
CUANDO PRESCINDAS DE LA DIGNIDAD  
DE LOS QUE ESTAN POR ENCIMA DE TI  
Y HAGAS QUE LOS QUE ESTAN POR DEBAJO  
PRESCINDAN DE TU DIGNIDAD.  
CUANDO NO SEAS ARROGANTE CON EL HUMILDE,  
NI HUMILDE CON EL ARROGANTE.

ANTHONY DE MELLO

---

## METODOLOGIA

6.1 PROBLEMA: ¿Los incentivos motivaciones cumplen con su objetivo de aumentar la calidad del trabajo, superación personal y cohesión en Tastemaker S.A. de C.V. ?

6.2 VARIABLE INDEPENDIENTE:

**INCENTIVOS:** Son instrumentos para lograr un incremento en la productividad y los planes en cuanto a incentivos pueden ser preparados con la mira de medir la ejecución del trabajo de un individuo o grupo de individuos.

VARIABLE DEPENDIENTE:

**CALIDAD DEL TRABAJO:** Hacer las cosas dentro de las exigencias que nos son marcadas y mucho más.

**SUPERACION PERSONAL:** Es la búsqueda de metas de un individuo de acuerdo a sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización.

**COHESION:** Es la integración de un numero de personas las cuales se unen para lograr un objetivo común.

6.3 OBJETIVOS:       Elaboración de propuestas para el desarrollo de la superación personal y cohesión por medio de los incentivos motivacionales.

Proponer incentivos motivacionales para lograr una mayor calidad del trabajo.

#### 6.4 HIPOTESIS:

**HIPOTESIS NULA:** Los incentivos motivacionales no son causales del decremento en la calidad del trabajo existente en Tastemaker S.A. de C.V.

**HIPOTESIS ALTERNATIVA:** La falta de incentivos motivacionales son la causa de que exista una mala calidad del trabajo en Taskemaker S.A. C.V.

**HIPOTESIS NULA:** Con el otorgamiento de incentivos motivacionales aumentaría el divisionalismo dentro de los departamentos por que existiría una mayor competencia dentro de las áreas de trabajo.

**HIPOTESIS ALTERNATIVA:** Con el otorgamiento de incentivos motivacionales se puede lograr que exista la cohesión en los departamentos.

**HIPOTESIS NULA:** Los incentivos motivacionales logran que se busque la superación personal.

**HIPOTESIS ALTERNATIVA:** Los incentivos motivacionales no son necesarios para la búsqueda de la superación personal.

#### 6.5 ESCENARIO: TASTEMAKER

(Empresa americana dedicada a la elaboración de sabores para la industria alimenticia)  
Ubicada en Ermita Iztapalapa # 1514 Col. San Miguel C.P. 09460 México D.F.

#### 6.6 SUJETOS: El presente cuestionario se aplicara a:

Los niveles Directivos

Los niveles Medios (Gerentes)

Area - producción (Obreros)

La muestra que se tomara en la compañía Tastemaker S.A. de C.V. será de un 20% del total del personal de los 3 niveles, de manera aleatoria.

## 6.7 INSTRUMENTO DE MEDICION

(CUESTIONARIO) Para esta investigación se utilizara un instrumento que buscará identificar qué conocen los empleados de Tastemaker S.A. de C.V. referente a los Incentivos Motivacionales existentes, los cuales ayudaran a medir la calidad del trabajo, superación personal y la cohesión en la empresa. Para poder diseñar el cuestionario sobre Incentivos Motivacionales me apoyé en la escala de Ambiente Laboral (WES) elaborando preguntas de acuerdo a lo que se pretendía conocer de cada una de las variables antes mencionadas.

De acuerdo con la escala de ambiente laboral se diseñaron estratégicamente las preguntas del cuestionario presentándolas a continuación:

<u>VARIABLES</u>	<u>PREGUNTAS</u>
<b>Incentivos Motivacionales</b>	1 5 9 13 17 De las cuales la única pregunta indirecta es la 9.
<b>Calidad del Trabajo</b>	2 6 10 14 18 De las cuales son preguntas indirectas 2,6 y 14.
<b>Superación Personal</b>	3 7 11 15 19 De las cuales la única pregunta indirecta es la 19.
<b>Cohesión</b>	4 8 12 16 20 De las cuales son preguntas indirectas 12, 16 y 20.

## 6.8 FORMA DE EVALUACION

Para la calificación de dicho cuestionario, se hace necesario el uso de una plantilla (ver anexo).

Dicha plantilla no es otra cosa que una hoja transparente (puede ser acetato), en la cual se han cubierto con negro las respuestas erróneas a las cuales se les asigna un valor cero, y dejando libres las correctas, las que tienen un valor asignado de uno, de este modo, la plantilla se coloca encima de cada uno de los cuestionarios, observándose las respuestas dadas por los entrevistados y mirando claramente los lugares donde se han contestado. Posteriormente se suman verticalmente los aciertos, observándose un valor que constituye el puntaje obtenido en cada subescala, dado que cada columna de la hoja de respuestas y por consiguiente de la plantilla representan una subescala determinada.

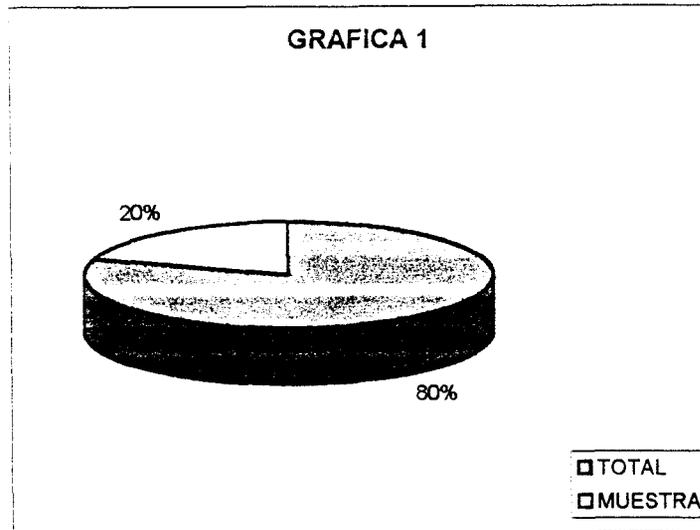
Con posterioridad, se analizan los valores obtenidos en cada subescala, haciendo una sumatoria con los valores obtenidos en dicha subescala en todos los cuestionarios aplicados a un subgrupo determinado, obteniéndose así un puntaje grupal. Este puntaje permite realizar cálculos estadísticos y llevar a cabo los análisis necesarios para efectuar la investigación.

Por ultimo, se representan los resultados obtenidos en una serie de gráficas que muestran los puntos mencionados con anterioridad (ver capítulo VII).

## CAPITULO VII

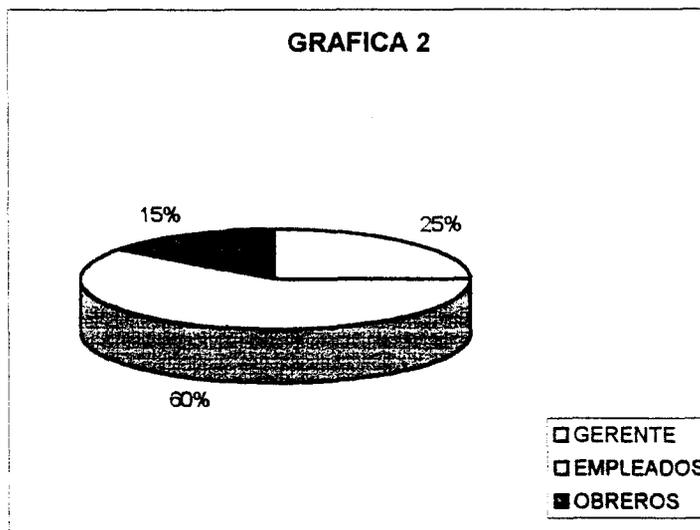
## RESULTADOS

A continuación se presentan las gráficas de los resultados obtenidos en los cuestionarios:



**1. Total de empleados de Tastemaker S.A. de C.V. = 100**  
 Muestra = 20 personas = 20%

Se determinó tomar una muestra del 20% del total del personal de la Cía.

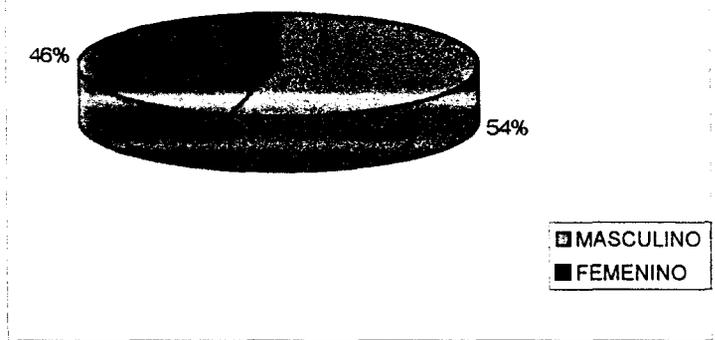


**2. Categoría del Personal de la Muestra**

Gerentes = 5 = 25%  
 Empleados = 12 = 60%  
 Obreros = 3 = 15%

Se determinó tomar una muestra aleatoria dentro del personal de los cuales el 60% son empleados.

GRAFICA 3



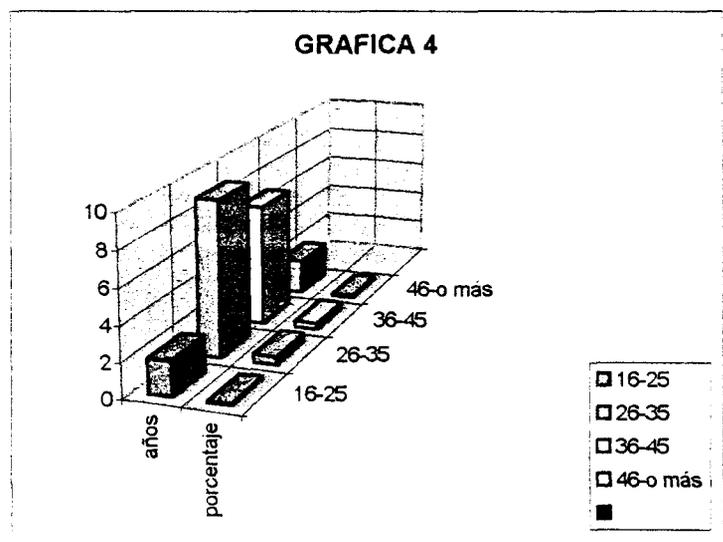
**3. Referencia a sexo**

Masculino = 13 = 53.84%

Femenino = 7 = 46.16%

De la muestra tomada se puede observar que el porcentaje mas alto es el sexo masculino, lo cual es importante para la investigación, dado que los puntos de vista pueden diferir entre un sexo y otro.

GRAFICA 4



**4. Edad**

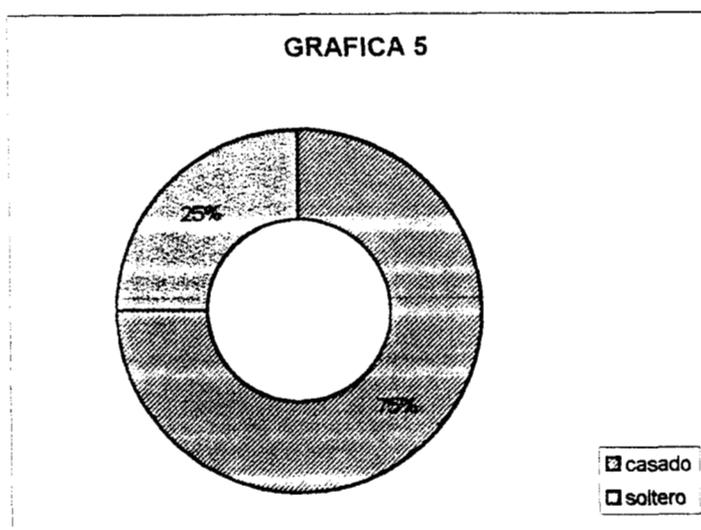
de 16 – 25 años = 2 = 10%

de 26 – 35 años = 9 = 45%

de 36 – 45 años = 7 = 35%

de 46 o más años = 2 = 10%

De la muestra tomada el 45% corresponde a personas que fluctúan entre 26 y 35 años de edad, lo que significa que la empresa cuenta con personal joven, lo que significa que están justamente en la edad de superación.

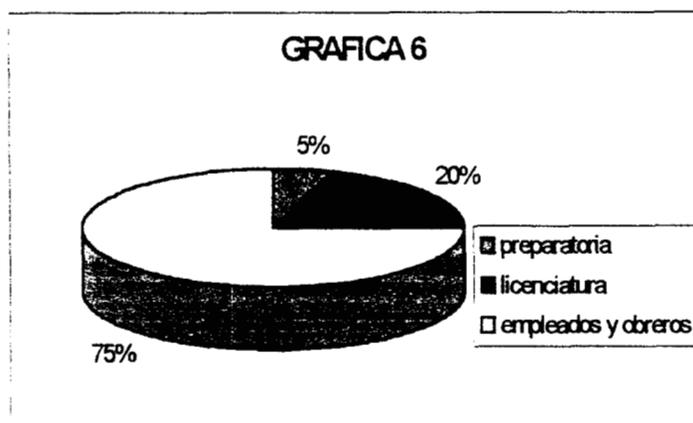


### 5. Estado Civil

Casado = 16 = 75%

Soltero = 4 = 25%

Se observa en la muestra que el 75% de la muestra son casados, lo cual implica que por su situación requieran de mayores incentivos e ingresos.

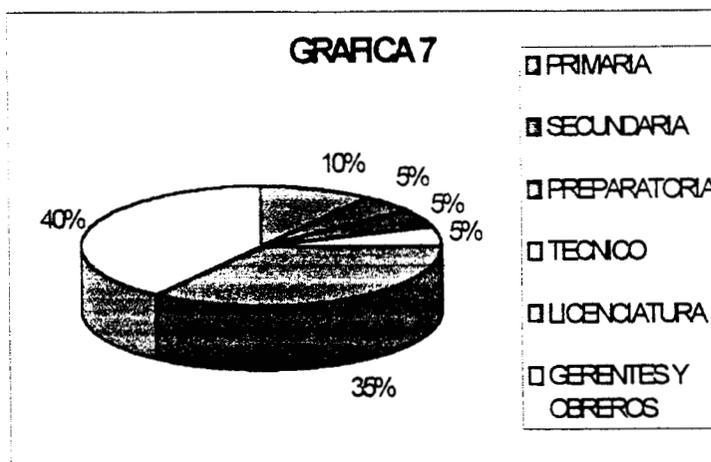


### 6. Escolaridad (Gerentes)

Nivel preparatoria = 1 = 5%

Nivel Licenciatura = 4 = 20%

De la muestra tomada se observa que el porcentaje mas alto en preparación es de Licenciatura, lo cual implica que la empresa requiere de personal con mayor escolaridad a este nivel.



### 7. Escolaridad (Empleados)

Nivel Primaria = 2 = 10%

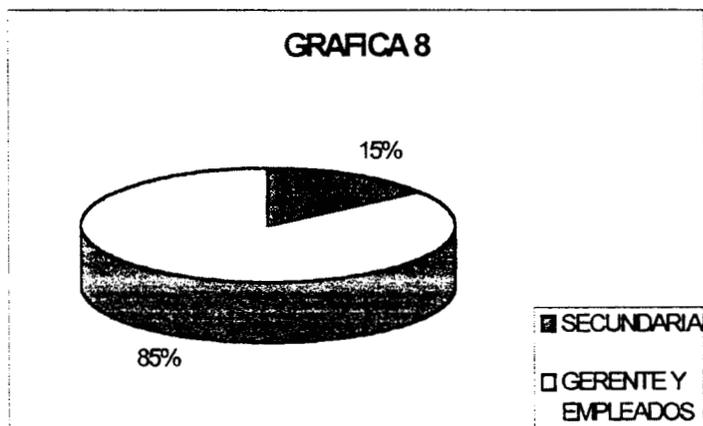
Nivel Secundaria = 1 = 5%

Nivel Preparatoria = 1 = 5%

Nivel Técnico = 1 = 5%

Nivel Licenciatuira = 7 = 35%

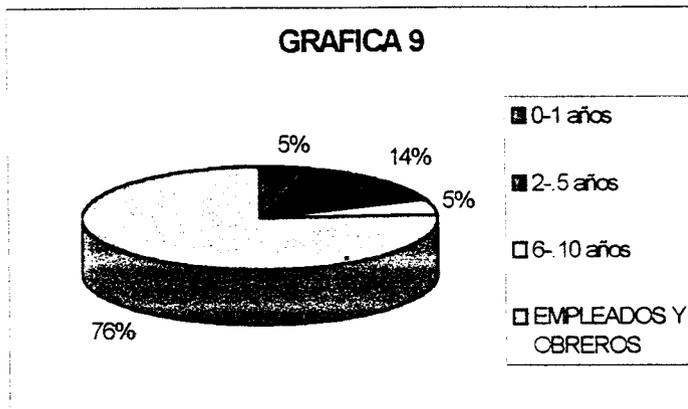
De la muestra tomada se observa que los empleados encuestados tienen en su mayoría también nivel Licenciatuira, por lo que también la empresa se ha preocupado por que su personal este mejor capacitado.



### 8. Escolaridad (Obreros)

Nivel Secundaria = 3 = 15%

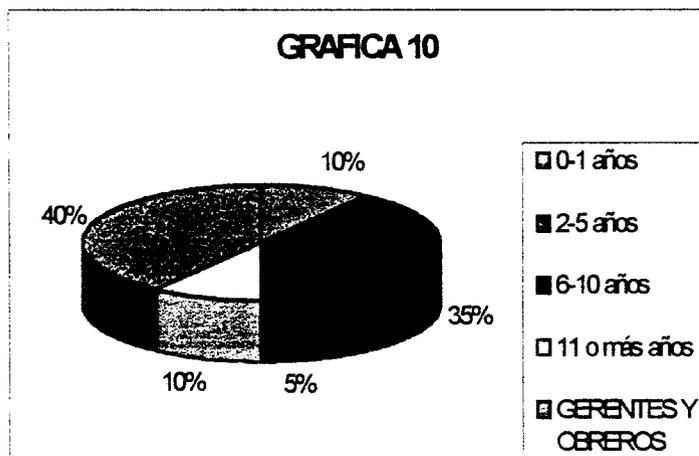
De la muestra tomada se observa que los obreros encuestados tienen un nivel bajo, únicamente los conocimientos básicos.



### 9. Antigüedad ( Gerentes )

De 0 – 1 años = 1 = 5%  
 De 2 – 5 años = 3 = 15%  
 De 6 – 10 años = 1 = 5%

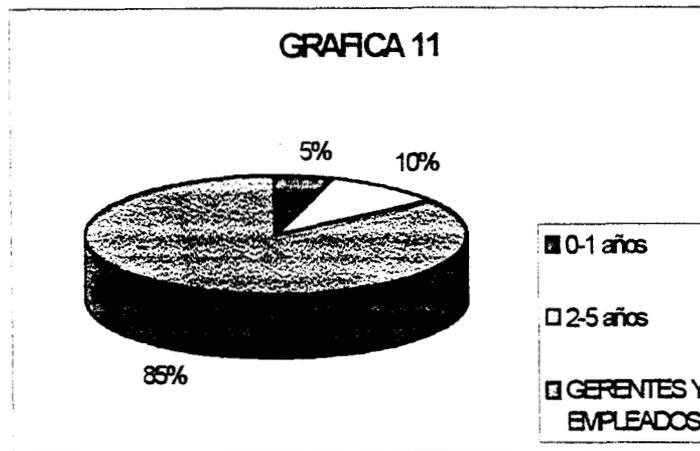
De la muestra tomada se observa que los Gerentes tienen poca antigüedad.



### 10. Antigüedad (Empleados)

De 0 – 1 años = 2 = 10%  
 De 2 – 5 años = 7 = 35%  
 De 6 – 10 años = 1 = 5%  
 De 11 o más años = 2 = 10%

De la muestra tomada se observa que la rotación de la gente a este nivel también es igual que el de los Gerentes, esto sea quizás por su nivel de preparación y busquen mejores condiciones de empleo.

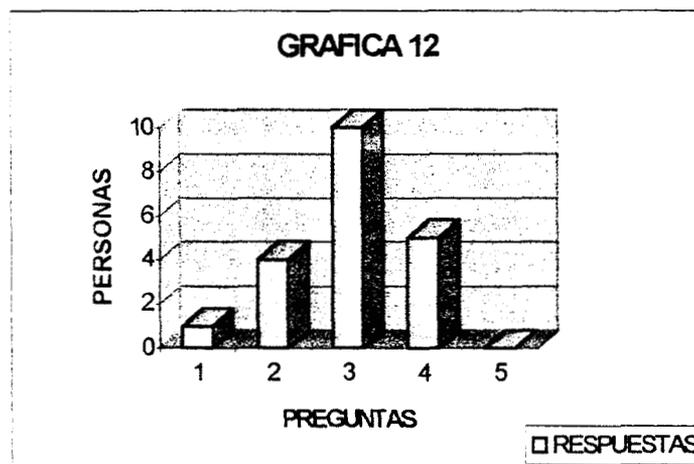


### 11. Antigüedad (Obreros)

De 0 - 1 = 1 = 5%

De 2 - 5 = 2 = 10%

De la muestra obtenida se observa que el 10% tienen una antigüedad de 2 a 5 años.

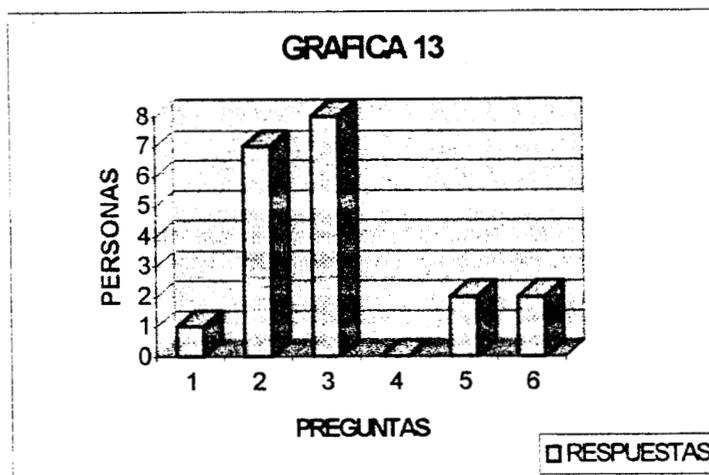


### 12. Variable (Incentivos Motivacionales)

Calificación de las preguntas No. 1, 5, 9, 13 y 17 de la variable de Incentivos Motivacionales de la cual se obtuvo lo siguiente:

Puntaje 1 = 5%  
 4 = 20%  
 10 = 50%  
 5 = 25%  
 0 = 0

De los resultados obtenidos se observa que el 50% de los empleados conocen lo que son Incentivos Motivacionales y la aplicación de estos.

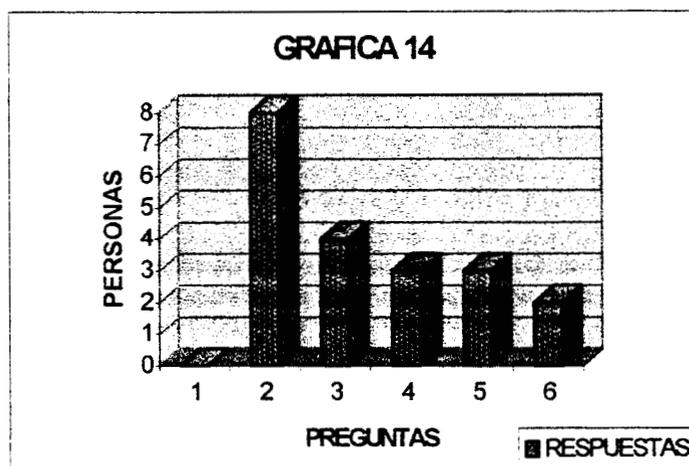


### 13. Variable (Calidad del Trabajo)

Calificación de las preguntas No. 2, 6, 10, 14 y 18 de la variable de Calidad del Trabajo de la cual se obtuvo lo siguiente:

Puntaje 0	= 1 = 5%		
1	= 7 = 35%	2	= 8 = 40%
3	= 0 = 0%	4	= 2 = 10%
5	= 2 = 10%		

De los resultados obtenidos se observa que el 35% y 40% de los encuestados tienen una calificación baja, lo cual implica que hay deficiencias en el desempeño del personal en actividades y de igual manera la empresa no esta prestando atención y puede ocasionar decremento en la calidad del trabajo.

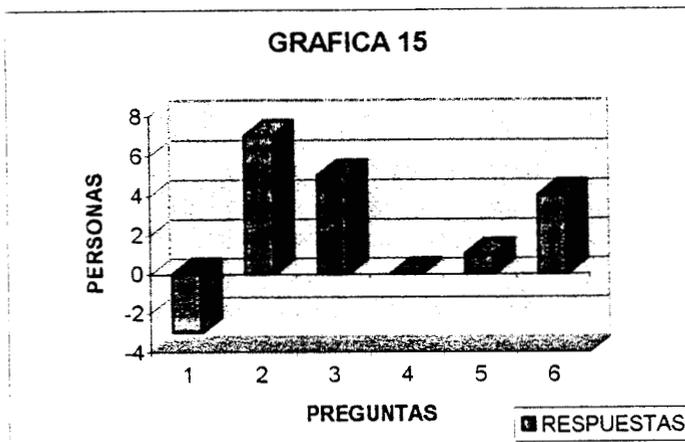


### 14. Variable (Superación Personal)

Calificación de las preguntas No. 3, 7, 11, 15 y 19 de la variable Superación Personal de la cual se obtuvo lo siguiente:

Puntaje 0	= 0 = 0%		
1	= 8 = 40%	2	= 4 = 20%
3	= 3 = 15%	4	= 3 = 15%
5	= 2 = 10%		

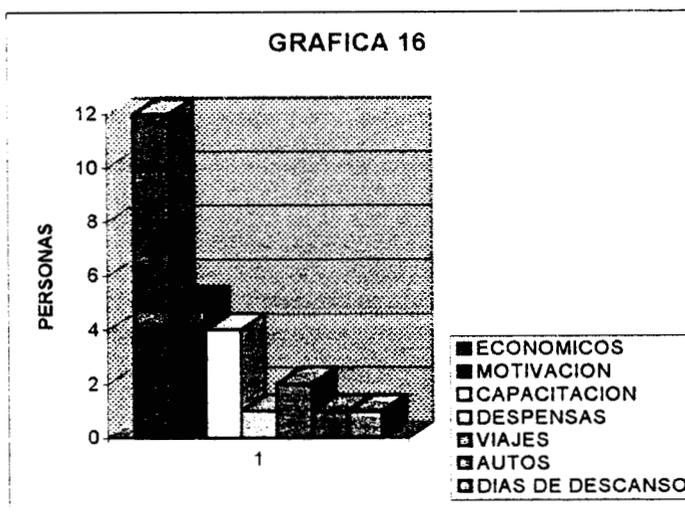
De los resultados obtenidos se observa que el 40% de los encuestados tienen calificación baja, por lo que no hay tendencias a superarse, tal vez porque la gente no es motivada, no pueden tomar decisiones o que los superiores solamente les pudieran interesar los resultados y no la superación del personal.



**15. Calificación de las preguntas No. 4, 8, 12, 16 y 20 de la variable Cohesión de la cual se obtuvo lo siguiente:**

Puntaje 0 = 3 = 15%	4 = 1 = 5%
1 = 7 = 35%	5 = 4 = 20%
2 = 5 = 25%	
3 = 0 = 0%	

De los resultados obtenidos se observa que en el 55% de los encuestados tienen calificación baja, lo cual implica que no les gusta trabajar en equipo, lo que implica que el desempeño que puedan tener el sus demás compañeros les es indiferente y por lo mismo de que no están acostumbrados a laborar en grupo pueden bloquearse el trabajo entre ellos mismos.

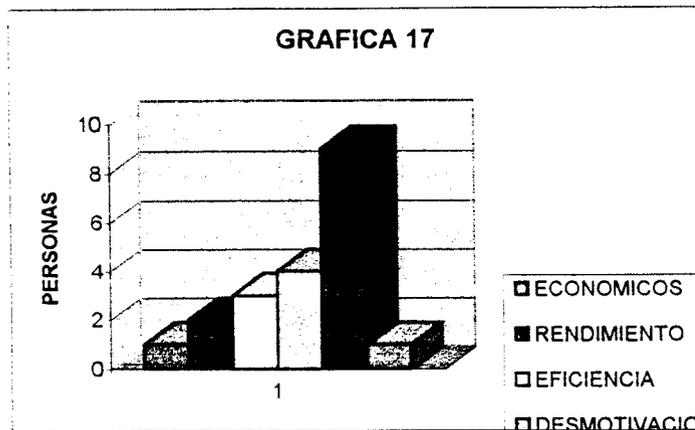


### 16. Tipo de Incentivos

Calificación de los tipos de incentivos que les gustaría a los encuestados que les otorgaran; que corresponde a la pregunta No. 13

1. Económicos	= 12 = 60%
2. Motivación	= 5 = 25%
3. Capacitación	= 4 = 20%
4. Despensas	= 1 = 5%
5. Viajes	= 2 = 10%
6. Autos	= 1 = 5%
7. Días de descanso	= 1 = 5%

De los resultados obtenidos de la muestra se observa que el 60% de los encuestados ven el factor económico como el incentivo mas importante dentro de sus necesidades, independientemente de que en la gráfica 13 se observe que los empleados conozcan de Incentivos Motivacionales. Otra causa de estos resultados podría ser de que los salarios sean bajos y por ello se inclinen a mejores ingresos.

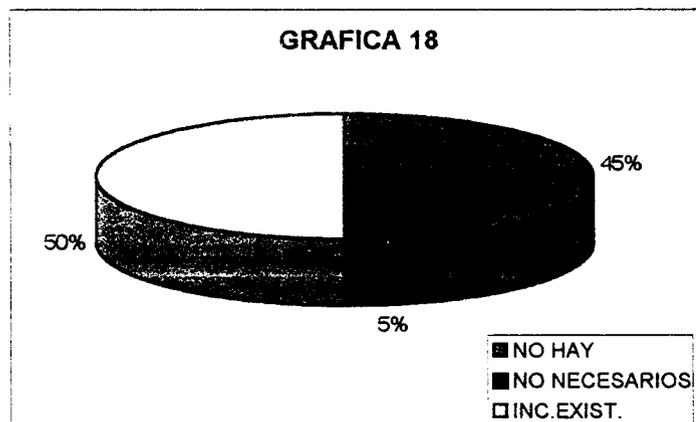


### 17. Consecuencias de quitar los Incentivos Motivacionales que se otorgan actualmente.

Calificación de las consecuencias de quitar los Incentivos Motivacionales que se otorgan actualmente a los encuestados que corresponde a la pregunta No. 17

1. Económicos = 1 = 5%
2. Rendimiento = 2 = 10%
3. Eficiencia = 3 = 15%
4. Desmotivacion = 4 = 20%
5. No hay = 9 = 45%
6. No necesarios = 1 = 5%

De los resultados obtenidos en la muestra se observa que el 45% de los encuestados mencionan que no se otorgan Incentivos Motivacionales, lo que implica que si los otorgaran y para después quitarlos, el 20% opina que afectaría en la Desmotivacion, ocasionando con ello un bajo rendimiento laboral.



### 18. Consideración de la existencia o no de Incentivos Motivacionales en la empresa.

La presente gráfica nos muestra que a pesar de que no existen Incentivos Motivacionales, un 50% de los encuestados consideran que si esto puede ayudar a que existan mecanismos que a través de los cuales se puedan otorgar incentivos en la empresa y por consecuencia la gente estaría mas contenta de trabajar en la empresa.

## CAPITULO VII

SIENTE LO QUE DICES...  
CON CARIÑO;  
DI LO QUE PIENSAS...  
CON ESPERANZA;  
PIENSA LO QUE HACES...  
CON FE;  
HAZ LO QUE DEBES...  
CON AMOR.

STEFANO TANASESCU

---

## 7.2 CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que en la Cía. TASTEMAKER S.A. DE C.V. hace falta Incentivos Motivacionales, confirmando por el mismo personal a quien se encuestó, acorde con esto se deduce que en la empresa se deben crear formas mediante las cuales establezcan metas para obtener la conducta que desea el empleado, ya que la gente que labora en la empresa trabaja eficazmente cuando tiene las condiciones que le hacen productivo su trabajo. Por otro lado los Gerentes de cada área deben analizar la conducta y habilidad individual de sus subordinados; así como la motivación que se le debe dar a cada uno, de acuerdo con las necesidades que estos tengan, ya que la gente y los tiempos cambian, por tanto, las técnicas de motivación también deben ser las apropiadas.

Es responsabilidad de cada Gerente incentivar a sus subordinados y tratar que los cambios que se hagan en el área laboral permitan aumentar el reto del trabajo a un nivel cada vez mejor, para ello hay que utilizar la potencialidad de cada individuo al máximo, pero como debemos hacerlo? Pues, incentivarlo, orientándolo hacia la mejora continua, darle confianza y atención; todo esto para lograr a su vez que este se incorpore a sus grupos de trabajo y se sienta parte viva en la familia de la Empresa.

## DISCUSIONES

Una de las tareas que actualmente a nivel científico, tiene mayor influencia en el estudio de la satisfacción y motivación en el trabajo es la denominada Teoría de Frederick Herzberg. Tal como se ha desarrollado como apoyo en la investigación. Esta Teoría ha sido la herramienta más importante para conocer cuales son los parámetros que se deben considerar para conocer los *Incentivos Motivacionales* más idóneos de otorgar al trabajador de acuerdo con sus necesidades que cada uno pueda tener.

De acuerdo con lo anterior es conveniente explicitar los resultados obtenidos en las pruebas que llevaron a cabo los investigadores Robert B. Ewen y Frank Friedlander, por mencionar algunos de los muchos que también han estudiado la Teoría destacando lo siguiente:

### **Robert B. Ewen:**

Basado en una muestra de 1,021 agentes de seguros de vida. En donde el procedimiento utilizado para estudiar el comportamiento de los individuos fue de separarlos y darles un reconocimiento por los retos logrados en sus tareas y el resultado fue la satisfacción que tuvo cada uno al recibirlo. Esto explica que la motivación global en el trabajo puede ser importante en los motivadores; pero no tanto como los de Higiene que también causan satisfacción.

### **Frank Friedlander:**

Muestra tomada a 80 empleados. Metodología distinta a la de Herzberg. De los resultados de esta investigación se desprende que los motivadores son más importantes que los factores de Higiene y se ejemplifica de la siguientes manera:

<u>FACTORES</u>	<u>SATISFACCION</u>	<u>INSATISFACCION</u>
Motivadores	292	235
De Higiene	228	172

De acuerdo con la gráfica nos damos cuenta que en caso de los empleados hay mas significación en los motivadores que en los de Higiene, lo que explica que los resultados son relativos dependiendo en donde y a quienes se les aplica los incentivos.

En cuanto a la Teoría de Frederick Herzberg, al igual que la escuela de las Relaciones Humanas, se sostiene que cuanto mayor sea la satisfacción en los trabajadores más motivados estarán de alcanzar una elevada productividad o nivel de ejecución y, por tanto, mayor será este. Aunque muchos de los investigadores hagan sus aportaciones y críticas acerca de esta Teoría, es sin duda el modelo que a partir del cual muchos de ellos se han basado para empezar sus investigaciones como lo hizo Robert B. Ewen. Obviamente que estas críticas son buenas porque de alguna manera ayudan a mejorar el modelo.

Para concluir, mencionare que la aportación que nos da el ejemplo del científico en la Cía de seguros de vida es que en cualquier empresa y en cualquier jerarquía es necesario motivar al empleado, para lograr con ello una satisfacción propia, y de cierta manera beneficio a la propia empresa; como se ha venido mencionando a lo largo de esta investigación.

## SUGERENCIAS

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación hecha en la empresa Tastemaker S.A. de C.V. se sugiere lo siguiente:

Es muy importante que el individuo tenga mas afinidad con las características de las actividades que realiza, así como su propia identificación como individuo y en su área de trabajo, ya que será mayor la satisfacción que pueda tener este y no tendrá el deseo de escapar de su trabajo.

Cuanto mayor sea la posibilidad de predecir las relaciones de herramientas para llevar a cabo el trabajo diario en un espacio cómodo, y que el individuo tenga mas libertad de laborar y a la vez mayor satisfacción; sin olvidar lo que a continuación se describe:

- ❖ Cuando mayor sea la cantidad de recompensas, que ofrece Tastemaker (en términos de posición o dinero), menor será el conflicto entre el trabajo y la propia imagen del individuo.
- ❖ Cuando mayor sea la participación del individuo en el trabajo asignado, tomando decisiones cuando así se requieran sin olvidar la posición que ocupa este en la organización, menor será el conflicto entre el trabajo y la propia imagen del individuo en la empresa.
- ❖ Cuando el trabajo estimula el desarrollo de un numero de grupos con un solo propósito, cabe esperar que los trabajadores encuentren su trabajo menos agradable que cuando existen grupos integrados con múltiples propósitos.
- ❖ Cuando mayor sea la costumbre a determinado trabajo, menor será la propensión a buscar otras oportunidades de empleo fuera de Tastemaker.
- ❖ Los aumentos de salarios solo pueden eliminar los impedimentos hacia la satisfacción del individuo en el trabajo.
- ❖ Los efectos de las recompensas en dinero sobre la motivación en varios departamentos; se deben a que necesitamos conocer en forma precisa como puede utilizarse el dinero para inducir a los empleados a desempeñarse.

Por otro lado hay que tomar en cuenta que depende en que escalafón se sitúe Tastemaker, ya que la empresa podrá ser capaz de mejorar o empeorar el rendimiento de todos los que están bajo sus ordenes y tiene la obligación de ser claros con los objetivos deseados, tareas asignadas, resultados esperados, por que de otra manera el empleado al darse cuenta de no estar, recibir y

trabajar en las condiciones mencionadas al principio, el empleado tendrá la idea de frustración y su reacción será de escapar inmediatamente.

También es importante dar oportunidades de mejora continua cuando así se amerite una oportunidad de plaza para los empleados que están dentro de la empresa; y por otro lado, otorgar incentivos adecuados para cada empleado según su rendimiento y capacidad en área laboral.

La empresa debe movilizar al máximo las aptitudes, conocimientos e intereses de sus subordinados, ya que se puede obtener ideas nuevas y mejores cuando escuchamos a los empleados, es hacer sentir importante a quienes lo son para la empresa.

Para concluir mencionare que los Incentivos más importantes para el trabajador en la actualidad son las recompensas monetarias y el reconocimiento que pueda otorgar el jefe inmediato, lo cual provoca en el individuo el placer de sentirse satisfecho con lo realizado y buscara por consecuente obtener mejores resultados.

## GLOSARIO

**MOTIVACION:** La propensión a actuar en la dirección de un resultado o un conjunto de resultados específicos, es una función de las necesidades y de la probabilidad percibida que satisfagan esas necesidades.

**CALIDAD:** Es una medida del grado en el que un proceso, producto o servicio se ajusta a los requisitos que han sido establecidos para ellos. Esto significa que la calidad no solamente en término descriptivo; para tener significado, la calidad debe ser definida en términos altamente específicos.

**DEFECTO:** Cualquier variación (en el producto o servicio) con respecto las especificaciones, que caigan fuera de las tolerancias prescritas y, por lo tanto el producto sea rechazado, desechado o retrabajado que se interrumpa, se rechace o se retarde un servicio.

**DINAMICA DE GRUPO:** Interacción entre los medios en un grupo de trabajo y los cambios, concurrentes de sus actitudes y relaciones; de modo similar, la interacción y las actitudes, conducta y relaciones cambiantes entre el grupo de trabajo y otros fuera del grupo.

**COOPERACION:** Medida del nivel (alto o bajo) de la voluntad cooperación demostrada por un individuo o grupo de trabajo y de su deseo de alcanzar metas de trabajo comunes.

**SATISFACCION:** Estado que se presenta cuando están presentes los verdaderos factores motivantes; un trabajo interesante y desafiante, uso total de la capacidad y reconocimiento de los logros.

**INSATISFACCION:** Estado que existe cuando faltan los factores de Higiene o mantenimiento, como buena paga, seguridad, prestaciones y condiciones deseables laborables.

**EXPECTATIVA:** Punto de vista individual acerca de lo atractivo de una tarea. Está basado sobre:

- a) Si el empleado puede realizar o no lo que se pidió
- b) Si habrá o no recompensa por ese trabajo
- c) Que tanto valora la persona el beneficio prometido en razón del esfuerzo desempeñado.

Proceso mediante el cual tanto individuos sanos como perturbados a forma de amoldarse a situaciones difíciles, cediendo hasta cierto grado o sus sentimientos y su conducta a fin de acomodarse a las tensiones de la vida y abajo.

eta que

A: Lucha relativamente saludable entre individuos o grupos dentro de una ara sobresalir en esfuerzo y lograr metas de beneficio común, más que individuales.

as por

AD: Medida de eficiencia que compara el valor de los resultados de una el costo de los recursos usados.

en por

Concepto para estimular la creatividad, en el cual los individuos actúan de ovadora y empresarial con el apoyo y dentro de la estructura de una organización

leberes

Actividad dirigida por otros en lo que respecta a fines, métodos, materiales, espacio. Su objetivo principal consiste en contribuir a la producción de bienes y contraste con el ocio, que está relacionado con la satisfacción de las necesidades de trabajo se halla relacionado con cosas que quieren otros y que desean hacer.

Es el grado en que los miembros de un grupo se conocen entre sí.

DAD: Es el grado en que la gente puede entrar al grupo.

D): Es el grado en que el grupo persiste sin cambio a través del tiempo.

Es el grado en que el grupo regula la conducta de sus miembros mientras upo.

ACIÓN: Es el grado en que el grupo está dispuestos en jerarquías de situaciones.

NICO: Es el grado en que ser miembro del grupo va acompañado de un general de agrado y complacencia.

Es el grado en que los miembros de un grupo funcionan como unidad.

## BIBLIOGRAFIA

Sisk Henry L y Suerdlik, Mario. Administración y Gerencia de Empresas. Editorial South Western Publishing, Estados Unidos de América 1979.

Mc. Farland Dalton, E. Administración de Personal Teoría y Practica. Editorial Fondo de Cultura Económica México 1972.

Graham, H.T. Administración de Recursos Humanos. Editorial EDAF S.A. Madrid 1982.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.

French, Wendell I. Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Limusa 1975.

Pigors, Paul y Myers, Charles A. Administración de Personal. Editorial Continental S.A. 1972.

Vroom, H. Administración de Recursos Humanos Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos. Editorial Limusa México 1980.

Werther Willian, Jr. Administración de Recursos Humanos. Editorial M.C. Graw – Hill 1983.

Hernandez y Rodríguez, Jorge. Administración de Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamericana México D.F. 1983.

Byars, Lloyd L. Administración de Recursos Humanos, Conceptos y Aplicaciones. Editorial Limusa, México D.F. 1977.

Romero Bentacourt, Samuel. Administración de Personal y su Aplicación, Practica en la Empresa Moderna. Editorial Continental S.A. México D.F. 1977.

Sikula F, Andrew. Administración de Personal. Colección Limusa para Ejecutivos. Editorial Limusa, México 1980.

Chruden, Herbert J y Sherman, Arthur W. Administración de Personal. Grupo Editorial Iberoamericana, México D.F. 1983.

Kerlinger, Fred N. Investigación del Comportamiento, Técnicas y Metodología. Editorial Interamericana, 2da. Edición, México 1982. Pag. 2687

Lester, Bittel y Newstrom, John W. Lo que todo supervisor debe saber. Editorial Mc. Graw – Hill México D.F. 1983.

Genesca Garrigosa, Eric. Motivación y Enriquecimiento del Trabajo. Editorial Hispano – Europa 1980.

A.H. Maslow. Motivación y Personalidad. Editorial Sagitario S.A. Barcelona 1980 pag. 79.

Yoder, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Editorial Continental S.A. de C.V. México D.F. 1977. Pag. 100.

Miner, John B. Psicología Aplicada a la Organización. Editorial Paidós 1985. Pag. 253 – 255.

Henry Clay, Smith. Psicología de la Conducta Industrial. Editorial Mc Graw – Hill 1975. Pag.104

Filippo, Edwin B. Principios de administración de Personal. Editorial Mc Graw – Hill 1975. Pag. 255.

Sahwab, Donald y Cummings, L.L. Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación. Editorial Trillas, México 1985. Pag. 39 – 40.

Lucas Ortueta, Ramón. Técnicas de Dirección de Personal. Editorial Limusa 1984. Pag. 92 – 99.

Zerilli, Andrea. Valoración del Personal. Ediciones Deusto – Bilbao, España 1979. Pag.29 – 45.

La historia de la empresa y demás información necesaria me fue proporcionada por la Cía. Tastemaker S.A. de C.V.

**ANEXOS**

**LO MAS IMPORTANTE NO ES " TRABAJAR"  
SI NO " PRODUCIR "  
Y DISFRUTAR EL FRUTO  
DE NUESTRO TRABAJO.**

**ROGER PATRON**

## ANEXOS

**CUESTIONARIO  
(INCENTIVOS MOTIVACIONALES)**

## INSTRUCCIONES

Después de leer cuidadosamente cada pregunta, conteste simultáneamente en la hoja de respuestas que encontrará al final del cuestionario.

La hoja de respuestas tiene el No. de cada pregunta dentro de un cuadro que está dividido en dos partes, maque con una X en el recuadro correspondiente según si su respuesta es cierta o falsa.

1. Conoce usted lo que es un Incentivo Motivacional?
2. En la empresa, hay una presión constante para trabajar?
3. El trabajo que realiza es algo que realmente lo reta?
4. En la empresa existe espíritu de trabajo en grupo?
5. De acuerdo a los Incentivos Motivacionales otorgados por la empresa, cree que estos cumplan con su objetivo?
6. En la empresa se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia?
7. Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones y a confiar en sí mismos cuando surge un problema?
8. El personal se interesa por sus compañeros en al ámbito laboral?
9. Creé usted que hagan falta Incentivos Motivacionales, para que usted mejore su trabajo?
10. La empresa es altamente eficiente y orientada hacia el logro de sus objetivos, apoyada en su personal?
11. Los gerentes se reúnen regularmente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuras?
12. Considera usted que el tener problemas con otros compañeros es causa para que no se desempeñe bien el trabajo?
13. Le gustaría que le dieran otro tipo de Incentivos Motivacionales?  
Cuales? \_\_\_\_\_
14. En la empresa hay limites de tiempo para cumplir con su trabajo?
15. Usualmente los Gerentes dan todo el crédito a las ideas que aportan sus empleados?

16. El ambiente social en la empresa es individualista?
17. Cree usted que afectaría el quitar los Incentivos Motivacionales otorgados actualmente para el desempeño de su trabajo?  
En que sentido? \_\_\_\_\_
18. La empresa esta interesada en la calidad de su trabajo?
19. Existe por parte de su jefe inmediato preferencia por alguno de sus compañeros?
20. Considera que es difícil para el personal de nuevo ingreso integrarse a los grupos de trabajo existentes en la empresa?

#### DATOS DEMOGRAFICOS

Sexo:	masculino ( )	femenino ( )	
Edad:	16-25 ( )	26-35 ( )	36-45 ( )      46 ó más ( )
Estado Civil:	casado ( )	soltero ( )	otros ( ) _____
Escolaridad:	primaria ( )	secundaria ( )	preparatoria ( )
	técnica ( )	licenciatura ( )	otra ( ) _____
Antigüedad:	0-1 años ( )	2-5 años ( )	6-10 años ( )      11 ó más años ( )

**Gracias por su colaboración**

HOJA DE RESPUESTAS