



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

C. S. H.

"LA INFLUENCIA DE LA JERARQUIA Y EL SISTEMA
DE INCENTIVOS EN LOS TRABAJADORES
DE CODINSA "

TESIS QUE PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN
PSICOLOGIA SOCIAL

PRESENTA

126506

CANDELARIA GUADALUPE OLGUIN TENORIO

ASESORADA POR:

PROFR: JOSE M. GUTIERREZ FIALLO

PRESENTACION 1

MARCO TEORICO

CAPITULO I

CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES

A) Con base en su estructura jerárquica 4
B) Como Sistema Abierto 9
C) Con base en su sistema de incentivos 13

CAPITULO II

SISTEMA DE JERARQUIA E INCENTIVOS EN LA ORGANIZACION

A) La jerarquía y la Organización 18
B) Sistema de incentivos y la Organización 27

CAPITULO III

EL SISTEMA DE JERARQUIA, EL SISTEMA DE INCENTIVOS Y LA ORGANIZACION.

. 40

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION CODINSA

IV.1) Clasificación de CODINSA 46
IV.2) Estructura formal de CODINSA 48
IV.3) Estructura real de CODINSA 54
IV.4) Sistema formal de incentivos de CODINSA 60
IV.5) Sistema real de incentivos de CODINSA 60
IV.6) Relaciones interpersonales en CODINSA 63

CAPITULO V

METODOLOGIA

A) Técnicas de investigación 66
B) Muestra 70
C) Instrumento 71

Virus 300193 LHC

CAPITULO VI	
DESCRIPCION E INTERPRETACION DE RESULTADOS	82
CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

PRESENTACION.

Los problemas que puede presentar una organización laboral son muchos y diversos, en este caso, el interés particular es identificar cómo influye la -- jerarquía definida, las relaciones interpersonales - y el sistema de incentivos en la organización CODIN SA (Construcciones, Diseños e Instalaciones, S.A. de C.V.), en el desempeño de las actividades laborales.

La inquietud por realizar la investigación surgió después de haber observado en los dos últimos - años esta compañía (en la cual laboro desde hace más tiempo), donde pude percibir algunos factores negativos en el personal (insatisfacción en el empleo, aburrimiento en su trabajo realizado diariamente, irresponsabilidad, etc.), los cuales me llevaron a reconocer y seleccionar el problema de investigación.

Para responder al problema planteado, me formulé las siguientes conjeturas:

- La jerarquía definida de la organización permite al trabajador sentirse bien en su puesto asignado e influir en la eficiencia de sus actividades laborales.
- Sin embargo, además de ser necesaria una jerarquía definida para influir en la ---

eficiencia de las tareas laborales, tam --
bien lo son las buenas relaciones interper
sonales que hacen sentir bien al trabaja -
dor.

- Un sistema de incentivos en una organiza -
ción laboral para que tenga impacto en la
eficiencia del trabajador, debe contener -
por lo menos dos tipos de incentivos: los
de tipo económico y los de tipo psicológi-
co.

Las cuales elaboré a partir de mis propias obser
vaciones en la organización. Además, me sirvieron pa
ra construir un cuestionario que fue aplicado a los -
11 empleados elegidos y para realizar las entrevistas
correspondientes. Las entrevistas y los cuestiona --
rios se construyeron básicamente a partir de cuatro -
variables: jerarquía, sistema de incentivos, relacio
nes interpersonales y desempeño laboral. Con los re
sultados obtenidos de éstos, se realizó la inferencia
sobre el desempeño de los trabajadores.

Las conclusiones que obtuve fueron:

En el sistema de incentivos de CODINSA, existe -
principalmente deficiencia de los incentivos económi-
cos o salariales para los trabajadores.

No hay definición precisa y clara del sistema de jerarquía y definición de funciones y ascenso.- En consecuencia, no permiten un desarrollo de la eficiencia en el desempeño de los trabajadores de CODINSA. Evidentemente, lo que sí favorece son -- las relaciones interpersonales que predominan en -- la compañía.

I. CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES

Resulta de suma importancia para el presente trabajo, identificar algunas de las organizaciones de la rama laboral que forman parte de la actual sociedad, en función de su estructura jerárquica, de considerar la como sistema abierto, y de acuerdo al sistema de incentivos que aplique a sus trabajadores.

Básicamente, ubicamos el estudio en estas 3 categorías, porque permiten ubicar los aspectos esenciales de los objetivos a seguir en el presente trabajo de investigación.

Una organización puede distinguirse de otra, por la forma en que tenga definida su jerarquía. Consideramos primeramente, aquellas organizaciones de tipo formal o que pertenecen al Modelo Burocrático, definido éste por el sociólogo Max Weber.

Cualquier organización que corresponde a este modelo, permite una clara definición de los niveles jerárquicos, es decir, de los diferentes puestos que ocupan los empleados y de la mucha o poca autoridad que puedan tener dentro de la organización. Se da una completa fragmentación especializada del trabajo lo que lleva a establecer relaciones muy impersonales y una mayor distancia afectiva y social entre los empleados; se puede disponer del personal para -

sustituirlo, reemplazarlo, cambiarlo, sin que esto deba afectar al trabajador. Interactúan con los demás pero solamente para cuestiones de trabajo, y de acuerdo con la función que realizan cada uno y al nivel jerárquico que ocupan dentro de la organización. Se descartan entonces cualquier peculiaridad individual y prejuicios personales que puedan existir en los trabajadores. Como lo menciona muy claramente Max Weber en su libro "Economía y Sociedad":

"...que los que tienen que obedecer, no lo hacen por atención a la persona, sino que obedecen al orden impersonal y que sólo están obligados a la obediencia dentro de la competencia limitada, racional, objetiva a él otorgada" (1).

Además, este sistema está mediado por una serie de reglas específicas, establecidas por la organización para un control y consecución de sus objetivos. Este tipo de organización burocrática exige una definición jerárquica -lo que no sucede con las organizaciones informales-, donde cada trabajador ocupa un puesto de acuerdo a sus aptitudes y capacidades, y es ascendido por su nivel de competencia impersonal en sus actividades laborales.

Esta organización se mantiene por la utilización de procedimientos técnicos, busca que haya una precisión en las tareas laborales, así como rapidez, especialización y control en las mismas.

(1) Weber, Max. "Economía y sociedad" Ed. F.C.E. México, 1981, pág. 174.

El grado de burocratización en las organizaciones, varía de acuerdo a la forma en como funcione la administración, el No. de personal administrativo, el carácter jerárquico y con base a la reglamentación que debe cumplirse.

Hemos visto que un orden jerárquico constituye la estructura de la organización, por lo cual, podemos identificar los tipos de organizaciones burocráticas que tienen estas características. Por ejemplo, están las dependencias del Gobierno, las empresas, corporaciones políticas, etc.

Son organizaciones de tipo formal que entran en el enfoque clásico, el cual sostiene que una organización se caracteriza por una división claramente definida del trabajo, con personal especializado; así como una definida jerarquía de autoridad. En ellas se consideran más importantes la administración del personal en cada uno de sus puestos y en la realización del trabajo, que dar atención a los elementos emocionales del empleado, del cual no toman en cuenta sus preferencias individuales que les permiten una mayor relación afectiva con sus compañeros: "...la meta de la eficiencia mediante un diseño lógico del trabajo, todavía en la actualidad tiende a dominar el pensamiento de la administración industrial, puesto que representa el primer intento sistemático por conceptualizar la organización" (2)

(2) Howell, William C.- "Psicología industrial y de las organizaciones", Ed. Manual Moderno pág. 23

En contraste con lo anterior, hemos de referirnos a las organizaciones de tipo informal, por ser otro modelo de las organizaciones actuales. Se caracterizan por no tener una estricta definición de los niveles jerárquicos, aunque sí está implícita, por no exigir a los trabajadores una formal especialización para sus tareas laborales, porque centra más su atención en los aspectos individuales del trabajador, en las relaciones sociales con sus compañeros y en cuanto a lo que hacen y piensan. Esto es, que así como tiene interés la organización de conseguir sus objetivos, también lo tiene para los elementos emocionales, no planeados en la conducta de los trabajadores, sin que uno se beneficie más que otro.

Muchas organizaciones adoptan este modelo, como en el caso de las compañías pequeñas y privadas, donde el núm. de miembros no pasa de los 25 ó 30 empleados, por ejemplo: constructoras, compañías que venden material eléctrico (o distribuidores), equipos electrónicos, etc.

De acuerdo a lo anterior, pudimos diferenciar 2 tipos de organización a partir de su estructura jerárquica principalmente, pero éste sólo es un aspecto por el cual podemos clasificar a las organizaciones laborales. Trataremos ahora de identificar a las organizaciones como sistemas abiertos, para fundamentar un -

poco más la clasificación de las organizaciones, punto que nos corresponde tratar en el siguiente apartado de este capítulo.

B) LA ORGANIZACION COMO SISTEMA ABIERTO

Primeramente, hacemos referencia al sistema porque es un conjunto de elementos que mantienen una relación entre sí, haciéndolo a la vez susceptible de mantener interdependencia con el ambiente circundante (3).

Consideramos que una organización va a funcionar como sistema abierto, en la medida en que mantiene -- una retroalimentación con el medio ambiente, en cuanto a innovaciones, nuevas técnicas, modelos de modernización, que la misma organización puede implantar y ya no abocarse sólo a sus planes y procesos internos. Puede cambiar o modificar aspectos de su estructura, de las relaciones entre los trabajadores y del mismo control de lo que produce. Los sistemas abiertos -- "se mantienen a sí mismos mediante el constante comercio con su ambiente, es decir un incesante flujo de energía hacia adentro y hacia afuera, a través de --- fronteras permeables" (4).

Para identificar a una organización como sistema abierto, deberá funcionar con los siguientes elementos:

-
- (3) Arias Galicia en su Libro "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas, explica esto en términos de cada elemento que forma el sistema funciona como "subsistema", y que el medio externo, -- funciona como "suprasistema". En este sentido, -- menciona que pueden establecerse relaciones entre sistema y suprasistema.
- (4) Katz, Daniel.- "Psicología Social de las Organizaciones" Ed. Trillas, México, pág. 27.

- 1) importación de energía; es decir, tomar del ambiente exterior formas de energía que se introduzcan en su sistema para complementar sus energías internas.
- 2) Llevar acabo el procesamiento de la energía, es decir, disponer de ella para crear algún producto, realizar el trabajo necesario para tal fin.
- 3) Obtienen un resultado; esto se refiere a que, una vez procesada la energía se crea algún producto o se presta algún servicio al público, ya sea de tipo intelectual o material.-- Por ejemplo: lo que hace la organización de orientación social, las escuelas, etc.
- 4) Que funcione de manera cíclica, es decir, -- que una vez terminado el producto, éste se -exporte al exterior (vendiéndolo) para obtener nuevos medios de energía (dinero para adquirir materia prima), para elaborarla y volver a obtener su producto final.
- 5) Para mantenerse, los sistemas abiertos deberán estar en constante proceso cíclico, conservando sus reservas necesarias, sin exce -derse. Katz le llama a ésto entropía negativa.
- 6) Tener insumos de información; esto hace refe -rencia a toda la información que pueda obte-

ner la organización del medio externo, pero la que sea más significativa, complementándola con la que ya posee para permitirle una retroalimentación y poder corregir aquellos aspectos que no funcionen bien, aumentando su eficiencia como organización.

- 7) Deberá buscar un equilibrio que, como mencionamos en el punto 4, es necesario para conservar un constante ingreso de energía del exterior, y una constante exportación de los productos creados.
- 8) Dirigirse hacia la diferenciación y elaboración; esto significa que se dá una mayor especialización de las funciones que desempeñan los individuos dentro de la organización para un mejor funcionamiento del sistema abierto.
- 9) Un sistema abierto puede alcanzar sus objetivos de diversas maneras, no sólo con un mismo método o camino; puede lograr sus fines a partir de condiciones iniciales diferentes.

Resulta significativo para estas organizaciones funcionar de esta forma, porque se identifican así como sistemas abiertos y no existe la posibilidad de considerarlos como sistemas cerrados, porque éstos se basan sólo en su funcionamiento interno, como si fuera independiente del medio ambiente, no tiene flexibilidad en cuanto a

modificar aspectos de su proceso interno a partir de nueva información. Es un sistema muy limitado que no concentra muchos de los elementos con que cuenta un sistema abierto para favorecerse.

Las organizaciones sociales conservan algunas características semejantes a las de un sistema abierto, por ejemplo: al tener una fragmentación del trabajo para mayor especialización del mismo, así como una estructura de autoridad definida. Por tal razón podemos decir que muchas de las organizaciones sociales funcionan como sistemas abiertos y no se deben ver aisladas unas de las otras.

C) CON BASE EN EL SISTEMA DE INCENTIVOS.

Hasta ahora, hemos clasificado a las organizaciones a partir de su estructura jerárquica y de su funcionamiento como sistema abierto. Nos corresponde clasificarlas de acuerdo a sus sistemas de incentivos por ser uno de los aspectos que nos interesa tratar en el presente trabajo.

La motivación es un factor necesario para los trabajadores de una organización, porque de lo contrario, no habría ninguna estimulación para que éstos desempeñaran sus actividades laborales.

Actualmente, en algunas organizaciones, este sistema de incentivos se ve debilitado, porque los trabajadores ya no están satisfechos con los salarios que les pagan; por ejemplo en A.H.M.S.A. (5) (ALTOS HORNOS DE MEXICO), por lo que hacen emplazamientos a huelga o de hecho se van a huelga por varios días como lo hizo la Cervecería "Modelo"

En el caso de T E L M E X⁶, las condiciones de trabajo se han visto alteradas, por ejemplo: un aumento en las

(5) Moreno Dominguez, Manuel.- "AHMSA: emplaza a huelga si no hay aumentos", El financiero, pág.29, Sección laboral, 30 de mayo de 1989.

(6) Rodríguez Reyna, Ignacio.- "TELMEX implanta su nuevo sistema analógico digital", El financiero, pág.23, Sección laboral, 2 de diciembre de 1989.

cargas de trabajo, desprestigio del personal calificado, preferencias por el personal de confianza, etc, siendo consecuencia de la Introducción del Sistema -- Analógico Digital a partir de 1989. En realidad, estos procesos de modernización sólo son para beneficio de la organización más que para los trabajadores.

Como podemos apreciar, las motivaciones para el desempeño del trabajador se ven desplazadas, aunque - no se dejan de aplicar, ni por ello dejan de perder - su importancia.

Cada organización aplica un sistema de incentivos de acuerdo a su estructura y a su funcionamiento. Si consideramos a cualquier organización de tipo forma, éstas tendrán más inclinación por aplicar un conjunto de incentivos económicos : mejores prestaciones, vacaciones, compensaciones, etc., porque las relaciones entre trabajadores son más impersonales y la organización no permite que nada interfiera en las - mismas, es decir, no favorecen las relaciones afectivas, las cuales pueden funcionar como motivador. Cada uno se limita a actuar de acuerdo al cargo y actividades laborales que les corresponden.

Sin embargo, no podemos decir que este tipo de - motivadores sean suficientes, puesto que un empleado - no puede encontrar completa satisfacción al desempe -

ñar un trabajo que no le sea interesante, que no le permita tomar decisiones propias o que no pueda satisfacer su necesidad de afiliación individual (motivadores de tipo moral). En una organización formal, el sistema de motivación es muy formal, de tipo administrativo y poco personal, no existe la posibilidad de establecer relaciones más estrechas entre los trabajadores, lo que hace un ambiente de poca comunicación.

Además, es común que se tomen en cuenta las características personales del trabajador (experiencia, inteligencia, competencia, adaptación personal, etc.) para asignarles un puesto con base en ellas; - y así poder motivarlos para que desempeñen sus tareas, y al mismo tiempo, para beneficiar a la organización en cuanto a producir más.

No descartamos que en este tipo de organizaciones los trabajadores tengan la posibilidad de satisfacer sus necesidades de logro y de reconocimiento, - porque precisamente como están inmersos en un clima de competencia, cada trabajador busca superarse, la organización les da oportunidad de ascender de puesto por la diversidad de niveles jerárquicos que existen; siendo esto también una forma de motivar al trabajador.

Como pudimos apreciar, una organización formal aplica sistema de incentivos que muchas veces debe complementarlos con otros diferentes para influir --

efectivamente en la ejecución de las actividades del trabajador y a la vez para que la organización cumpla con sus objetivos.

En una organización de tipo informal, la aplicación que se hace del sistema de incentivos es más de tipo laboral que económico y moral, es un sistema poco formal y muy personal. Los trabajadores no tienen mucha posibilidad de ascender en el nivel jerárquico, - sus incentivos económicos no son muy gratos, aunque - tienen reconocimiento por su trabajo en algunas ocasiones.

Tienen además, posibilidad de atender a sus necesidades de afiliación al establecer una relación emocional positiva con sus compañeros. A través de este sistema de incentivos se influye en el desempeño de las actividades del trabajador, primero para satisfacer las necesidades de empleo de los mismos, y segundo, para lograr las metas de la organización. La organización informal considera ampliamente el clima que se establece entre los trabajadores, porque es a partir de un ambiente agradable como puede tener mayor facilidad de dirigir la motivación laboral

Por lo general, quedan relegados los motivadores de tipo económico (dinero), porque la organización no los considera tan fundamentales. Sin embargo, los trabajadores no están totalmente satisfechos con los-

motivadores de este tipo, porque no mantienen un buen desempeño de sus tareas. También necesitan alguna compensación extra, pago de horas extras, aumento de salarios, etc. Estas serían complemento de las otras e influirían eficazmente en el trabajador y, por tanto, en el funcionamiento de la organización.

Desde este punto de vista, consideramos importante la aplicación de un sistema de incentivos adecuado a -- los trabajadores de manera complementaria y controlada, para beneficio de éstos y de la organización.

CAPITULO II

SISTEMA DE JERARQUIA E INCENTIVOS EN LA ORGANIZACION

A) LA JERARQUIA Y LA ORGANIZACION

Desde el momento en que un individuo entra en una organización laboral, le son asignadas sus funciones y un papel a desempeñar de acuerdo al puesto que le corresponda en la estructura jerárquica. Aun más, - toda organización laboral debe distribuir a su personal en los diferentes cargos de acuerdo a sus capacidades y habilidades, comprometiéndolo a asumir responsabilidad y a respetar las normas establecidas de la organización. Edgar Shein tiene una concepción acertada de esto:

" una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad." (1).

De acuerdo a esto, puede identificarse que toda organización consta de una jerarquía que corresponde a "una disposición de categorías, grados o clases, a los cuales puede ser adscrito el individuo" (2). Sin embargo, un sistema jerárquico no se limita sólo a ello,

(1) Shein, Edgar.- "Psicología de la organización", Ed. P.H.H., pág. 14

(2) Laurence, Peter.- "Las fórmulas de peter", Ed. Plaza y Janés, pág. 9

sino que tiene funciones importantes dentro de las organizaciones laborales, entre otras:

- 1) Es necesaria para el funcionamiento de la organización.
- 2) Permite definir la estructura de la organización.
- 3) Tiene influencia en el desempeño de los - trabajadores.

Con respecto al primer punto, toda organización - laboral requiere de una estructura jerárquica para su funcionamiento, porque al establecer una división de - funciones, en ella cada miembro tiene la obligación de realizar una serie de actividades de acuerdo al puesto en que está situado, donde responda a los objetivos de la empresa y a los propios.

Participa, así, en la producción o servicios que - proporciona la organización para su funcionamiento y - conservación: "Las organizaciones solamente pueden -- funcionar cuando las personas están en sus puestos de - trabajo y desempeñan adecuadamente los papeles para -- los que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas - (...), las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos y cargos, y prestablecen las atribuciones que deben ser impuestas a sus miembros" (3).

(3) Chiavenato, Idalberto.- op. cit.- pág. 245.

Formalmente, una organización debe mantener una estructura jerárquica que le permita ordenar los diferentes cargos que tienen sus empleados, con el fin de controlar y conservar su funcionamiento.

De acuerdo al 2º punto, cuando una organiza - - ción laboral necesita de personal para distribuirlo en diferentes puestos, tomando en cuenta los requerimientos, las capacidades y aptitudes de los trabajadores, estará constituyendo una estructura jerárquica que deberá conservar y manejar adecuadamente, de tal forma que los empleados cumplan sus tareas - con máxima eficiencia.

La estructura jerárquica de cualquier organiza - ción laboral, va a responder a los objetivos de la organización y a los de sus miembros, en la medida en que éstos tengan una clara y precisa comprensión de su cargo, en que sepan asumir sus responsabilidades y estar al pendiente de cualquier factor negativo que pueda alterar su función en aquélla. George Graen dice, el empleado " debe evitar la discrepan - cia de expectativas, del papel y del desempeño dentro de la organización "(4).

Así también, puede mencionarse que toda estruc - tura de la organización puede variar cuando se esta

(4) George Graen en Idalberto Chiavenato.- op. cit.
pág. 249 y 250

blecen nuevas normas con respecto a los puestos, o cuando se contrata nuevo personal. De ahí que se den cambios que originan problemas o conflictos para una formación cada vez más estricta y adecuada de la estructura jerárquica de una organización laboral.

El tercer punto, hace referencia a la influencia que puede tener el sistema jerárquico en el desempeño del empleado, a la importancia de asignar el puesto adecuado a cada trabajador para que desarrolle sus verdaderas habilidades, capacidades intelectuales y aptitudes técnicas; también, este punto hace mención al constante rediseño y enriquecimiento de puestos para elevar la eficiencia de los trabajadores. Esto puede variar en organizaciones pequeñas como CODINSA y en organizaciones grandes como Mexicana de Aviación.

Es fundamental dar al elemento de la organización oportunidad de programar su trabajo y decidir la forma de realizarlo (autonomía), de mantenerlo informado sobre el proceso de sus actividades (feed-back), darle variedad a su trabajo (utilizar varias habilidades y capacidades), así como de relacionarse con los demás (hacer amistades). Shein considera estos elementos como primordiales para el diseño de cargos (5).

(5) Shein, Edgar.- op. cit. pág. 84 y 85.

Hus y Kay (6) resaltan también esta importancia y dicen:

"un subordinado puede mejorar su desempeño en el cargo si conoce aquello que de él se espera. Se debe dar información adecuada sobre prioridades, resultados esperados, etc.(...) necesita de feed-back sobre lo que está haciendo (...) pues es esencial para el mejoramiento y corrección del desempeño del cargo (...) debe tener orientación y asistencia...

En este sentido, las personas se sienten participantes de los objetivos organizacionales, mejoran sus relaciones con el superior del cargo que ocuparán y emplean los medios necesarios para mejorar su desempeño actual.

Por lo anterior, es conveniente para la organización planear buenos métodos de selección y categorización del personal, evaluando con criterios objetivos y subjetivos (exámenes psicológicos, de conocimiento generales, de áreas específicas., etc.); lo que permite identificar sus cualidades intelectuales y capacidades para, posteriormente, asignarles un puesto -- acorde a ellas; de esta forma se logra un equilibrio del sistema jerárquico. El empleado tendrá la posibilidad de ejecutar sus tareas laborales con empeño y dedicación, complementadas con la aplicación de incentivos económicos, laborales y morales para elevar su eficiencia.

(6) Hus y Kay en Idalberto, Chiavenato.- op. cit. pág.273

En caso contrario, si la asignación de puesto no fue adecuada, habrá una alteración negativa en su desempeño porque no realizará bien el trabajo, disminuirá su interés por el mismo, le será aburrido, etc.:

"si bien un empleado puede estar muy motivado, y por ende ejerce altos niveles de esfuerzo en el trabajo, este esfuerzo puede traducirse en bajos niveles de desempeño, debido a la falta de aptitudes, destrezas o habilidades apropiadas" (7).

Se requiere pues, de la participación eficaz de asesores y directores competentes de la organización que propongan planes de categorización y sistemas de incentivos que mejoren la eficiencia de los empleados, puesto que son la fuerza humana principal que hace funcionar a toda organización laboral.

Después de haber considerado los tres puntos anteriores, corresponde ahora plantear que un sistema jerárquico, además de ser la estructura básica de toda organización, no está limitado sólo a asignar un puesto o rango a cada integrante, sino que se ve --- afectado por elementos de diversa índole, derivados de las mismas relaciones del trabajador con sus compañeros y la organización. Por ejemplo, la competencia e incompetencia de los miembros, la adaptación --

(7) Aldag, Ramón.- op. cit. pág. 34

al puesto, la capacidad y aptitud para desempeñarlo, -
etc.

En este sentido, es común que cualquier empleado -
desea ascender en la escala jerárquica, ya sea para ob-
tener mayor prestigio, mayor remuneración económica, o
porque realmente deseen participar o intervenir en las
actividades de dicho nivel para atenderlas eficiente -
mente. Identificamos aquí el interés principal del --
trabajador: tratar de ascender de puesto compitiendo-
con los compañeros de trabajo. Sin embargo, en el --
peor de los casos, los trabajadores pueden alcanzar -
cierto nivel de incompetencia que impide desarrollar -
sus verdaderas aptitudes y capacidades, como se formula
en "El Principio de Peter"(8).

"cada uno tiende a elevarse hasta su nivel
y cada puesto tiende con el tiempo a ser-
ocupado por alguien incompetente para de-
sempeñar sus deberes"

Básicamente, esto se presenta en el contexto de --
nuestra sociedad, porque en otra , puede ser diferen-
te la situación. Si hacemos referencia a las organiza-
ciones formales como las estudiadas por Max Weber es -
debido a que, por su gran tamaño, tienen un amplio sis-
tema jerárquico donde se puede dar mayor oportunidad -

(8) Laurence, Peter.- op. cit. pág. 69

a los empleados de ascender en el nivel de jerarquía; lo cual aunque funcione también como motivador, puede hacer caer en una incompetencia e inadaptación del -- puesto, porque aquellos sólo pueden buscar ascensos - para obtener prestigio y distinción, pero no para adquirir nuevas experiencias para desarrollar más capacidades en el puesto y ejecutar un trabajo útil: se - limitan, por tanto, a transferir el trabajo a los de niveles inferiores o a proponer alternativas y proposiciones básicas, pero sin llevarlas a la práctica. - Por otro lado, para organizaciones pequeñas como CO - DINSA, en su estructura jerárquica no existe tanto la competencia entre sus miembros, pero sí muestran interés porque se reconozca su trabajo y que haya un enriquecimiento de sus puestos tanto horizontal como verticalmente.

Se ha demostrado, en muchos casos, que cuando -- las personas ocupan los más altos puestos, existen mayores responsabilidades, son más comunes los conflictos en los papeles a desempeñar y tienen menor flexibili - dad para interrelacionarse con los demás.

Estos y otros factores que forman parte de la estructura jerárquica afectan el funcionamiento de la organización, sobre todo porque están directamente relacionados con el desempeño de las actividades correspondientes a cada integrante de ella.

En el libro "El Principio de Peter", se muestran todos aquellos obstáculos que impiden un sistema de jerarquía eficaz, en el cual los empleados ven reducida su eficiencia. Por ejemplo, en lo referente al ascenso, plantean:

"un empleado difícilmente se muestra contento al permanecer en su nivel de competencia: insiste en elevarse a un nivel que está más allá de sus facultades" (9).

Por consiguiente, factores como éstos deben ser evitados a través de una mejor coordinación, "mediante programas preestablecidos que especifiquen que actividades se van a ejecutar y en qué momento" (10), de -- una atención a las necesidades de empleo de los miembros, de establecer una congruencia con los objetivos de la organización y de los empleados, así como de -- detectar aquellas actitudes y conductas esenciales -- que manifiestan ante el desempeño de sus actividades laborales. De lo contrario, no se podrá favorecer la eficiencia de su desenvolvimiento ni de la organización como grupo.

(9) Laurence, Peter.- "El principio de Peter", pág. 75.

(10) Dessler, Gary.- op. cit. pág. 140.

B) SISTEMA DE INCENTIVOS Y LA ORGANIZACION.

Antes de partir con la explicación de lo que constituye un sistema de incentivos y de ver su importancia, es necesario aclarar que no vamos a basarnos en la motivación como tal, puesto que es un concepto más complejo y amplio, y actualmente no se han podido dar respuestas fáciles al mismo. Más que abordarlo, lo hemos tomado como referencia para diferenciar entre motivación y motivador o incentivo. Así pues, podemos decir que la "motivación refleja el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (1) y el incentivo, es el que puede funcionar como satisfactor de las mismas, el cual se da más bajo control administrativo de la organización.

Muchos psicólogos han clasificado la motivación en dos tipos: motivadores extrínsecos (los cuales hacen -- más referencia a los incentivos), y los intrínsecos, los cuales se desprenden internamente del trabajador como -- una necesidad.

En el caso de este trabajo, no atenderemos tal clasificación propiamente, sino sólo trataremos al grupo de

(1) Dessler, Gary.- "Organización y administración", Ed. Prentice Hall, pág. 200

aquellos que corresponden con un sistema de incenti --
vos (2). A los motivadores de tipo intrínseco, los en --
focaremos como las necesidades de más alto orden en --
los empleados, puesto que son experimentadas por ellos
"independientemente de la participación de los otros, --
excepto en aquellos casos donde el trabajo implica un --
tratamiento o servicio a otras personas" (3). En este
sentido, podemos describir cómo influye un sistema de
incentivos en la realización de las tareas laborales -
del empleado y si corresponden o no a dichas necesida --
des.

Ahora bien, después de hacer esta aclaración, pasa --
remos a explicar lo que es un sistema de incentivos y
el efecto que puede tener en el desempeño de los em --
pleados dentro de la organización laboral, quién y có --
mo debe utilizar los motivadores que conduzcan a los -
mismos a aumentar su eficiencia.

Cuando hablamos de incentivos o motivadores hace --
mos referencia a todos aquellos "factores externos que
la persona percibe como posibles satisfactores de sus --
necesidades y motivadores internas" (4).

(2) Es necesario aclarar que utilizaremos el término "sistema
o plan" de incentivos, porque en éste entran todos aquellos --
incentivos de tipo económico, de tipo moral (buenas relacio --
nes interpersonales), de tipo laboral (ascenso), etc. Por --
tal razón no usamos el término "programa" porque en éste no -
entran los incentivos de tipo moral, por lo cual es más limi --
tado.

(3) J. Aldag, Ramón.- "Diseño de tareas y motivación per --
sonal" Ed. Trillas pág. 32

(4) Dessler, Gary.- op.cit. pág. 201

En el caso de una organización laboral, estos incentivos son fundamentales para influir en el desempeño de los trabajadores. Un incentivo es "objeto o -- condición externa, percibido como capaz de satisfacer un motivo suscitado que tiende a despertar la acción-- hacia la obtención del objeto o condición" (5).

Sin embargo, es necesario para obtener buenos resultados, la aplicación de un completo sistema de incentivos o al menos tratar de que sea completo; ya -- que éstos, mantienen una congruencia entre sí, pueden influir más en la ejecución de las actividades laborales. Es además ventajoso para la organización implantarlos porque benefician su funcionamiento.

Entre los incentivos que podemos distinguir, los- cuales están dados desde afuera por la organización - laboral, se encuentran: los incentivos económicos: - las prestaciones, salarios elevados, pago de horas extras, pago de vacaciones, gratificaciones especiales, los incentivos de seguridad: conservación del empleo, seguros de vida, condiciones favorables de trabajo, - incentivos morales: reconocimiento, promoción y --- ascenso. Otros que también funcionan como motivado - res son: dirección no autoritaria, derechos de antigüedad,

(5) Vroom, Victor H.-"Motivación y alta dirección",
Ed. Trillas pág. 117.

buenas relaciones interpersonales, etc. Todos éstos pueden llegar a satisfacer algunas de las necesidades del empleado.

Al respecto dice Dessler:

"...el personal se motiva para realizar aquellas tareas en que se ve una posibilidad razonable de tener éxito". (6)

y añade V. Vroom:

"...se cree que el pago de incentivos tiene por objeto principalmente, incrementar o conservar cierta actividad ya iniciada o.. alentar una nueva forma de actividad" (7)

Un sistema de incentivos puede estar conformado de acuerdo a las situaciones del empleado y a las diferencias de los trabajadores, "la implantación de un plan de incentivos no es, y nunca puede ser, un evento aislado. Con frecuencia los cambios en los métodos de trabajo, en las políticas administrativas y en la organización acompañan al nuevo plan (...) y otros eventos contribuyen a la variación en el comportamiento" (8). Debemos considerar también la naturaleza de la tarea del trabajador, el tamaño del grupo que forma la empresa, el medio social, y tomar en cuenta la correspondencia entre lo que hacen y reciben para poder organizar e implantar un efectivo sistema o plan de motivadores.

(6) Dessler, Gary.- op cit. pág.

(7) Vroom, V.- op.cit.- pág. 120

(8) Vroom, V.- op.cit.- pág. 121

Lo que tratamos de hacer es describir la influencia que pueden tener los planes de incentivos en la ejecución de las actividades laborales, es decir, el modo en que tal comportamiento puede ser alterado, -- considerando la correspondencia que pueden tener las necesidades de más alto orden del empleado, como son: las de realización, autoestima, afiliación, seguridad, prestigio, o de acuerdo a la necesidad de realizar "algo importante" que consideran McClelland y Atkinson -- (1969).

Si una organización pretende tener un buen funcionamiento, es necesario entonces, que considere como uno de los principales factores, la incentivación de sus empleados, implantando un plan de incentivos que muevan sus comportamientos hacia una mayor participación en la organización y eficiencia en la realización de las tareas laborales: "la comprensión de las necesidades del empleado, puede ayudarnos a entender su conducta dentro de la empresa"(9), lo que nos permite reelaborar y adecuar dicho plan de incentivos a los mismos. Es por eso que muchos directores han tenido la experiencia de lo difícil que es atraer y conservar a los empleados cuando son bajos e insuficientes los incentivos que les otorgan, sobre todo, asegurarse de que comprendan claramente las expectativas de la organización. De hecho, el trabajador tiene el deseo de laborar en una organización que pueda otorgarle los motivadores más favorables para atender sus necesidades de más alto orden.

126506

(9) Aldag, Ramón J.- op cit. pág. 22

En este sentido, Abraham Maslow clasifica las necesidades jerárquicamente (en orden de importancia), de acuerdo a cuáles deben satisfacerse en primero, en segundo y tercer lugar y así sucesivamente. Entre ellas están: las de autoestima, afiliación, seguridad y autorrealización, que son las que consideramos de suma importancia en todo trabajador. En la primera, el empleado busca sobresalir en su trabajo, tener status y confianza en sí mismo. En la necesidad de seguridad desea conservar su empleo, tener la garantía de que va a estar bien, tanto física como psicológicamente. En la necesidad de autorrealización, el trabajador tiene el deseo de autodesarrollo constante en la organización, desea realizar un trabajo interesante y que se le reconozca su esfuerzo cuando ha demostrado interés en participar con la misma. Si el trabajo es aburrido y tedioso, se buscará hacerlo más interesante para desempeñarlo con eficiencia. En lo que respecta a la necesidad de afiliación, el empleado desea mantener relaciones interpersonales con sus compañeros para poder realizar agusto su trabajo, con la confianza de que los demás lo apoyarán y orientarán en caso necesario.

Este aspecto de las relaciones interpersonales es un motivador especial; mientras la organización permita este tipo de incentivos y aquellos que puedan corresponder a estas necesidades, tiene más probabilidad de influir en la ejecución de las tareas de sus empleados. Podemos pensar, por ejemplo, que en una organización formal son más limitadas las relaciones interpersonales, pues están mediadas sólo por cuestiones de trabajo y nada más.

Las relaciones en este caso pueden desfavorecer - el desempeño del trabajador, porque puede tener otros motivadores como los que mencionamos anteriormente, - pero que no le son suficientes mientras no pueda interactuar con sus compañeros afectivamente. En el caso de una organización informal como lo son muchas de - las empresas privadas, sucede lo contrario, existen - en la misma relaciones interpersonales más estrechas pero casi no se dan motivadores de otro tipo, como -- oportunidades de ascenso, salarios elevados, mayores prestaciones, etc., lo cual afecta también la ejecu - ción de las tareas laborales; los trabajadores además de conservar esas relaciones de afiliación y acepta - ción, desean mejorar sus salarios y tener un cierto - prestigio o reconocimiento que responda a sus necesi - dades de alto nivel, tal es el caso de CODINSA (nues - tra unidad de análisis).

Sin embargo, si se dan motivadores o incentivos - económicos, de seguridad, etc., y se busca mantener - un ambiente de buenas relaciones interpersonales, am - bos pueden ser complementarios e influir en los traba - jadores, así como atender sus necesidades de las que - hablamos anteriormente. Aunque no es fácil lograrlo, pueden implantarse en aquellas organizaciones que de - sean mejorar como grupo, donde respondan a los objeti - vos propios y a los del mismo individuo que tiene a - su servicio. Es necesario, por tanto, informar a sus empleados sobre los planes y expectativas de la orga - nización, establecer un equilibrio de la relación en-

tre incentivar ciertos comportamientos deseados y lograr un buen desempeño; así como también es conveniente rediseñar las tareas laborales "tanto en su dimensión horizontal como en la vertical. La dimensión horizontal se refiere al número y variedad de operaciones que un individuo efectúa en determinada labor. La dimensión vertical es el grado en que el empleado controla la planificación y la ejecución de su trabajo y participación en la fijación de políticas de organización" (10).

De esta manera, las conductas de los empleados se verán favorecidas y, al mismo tiempo, beneficiarán a la compañía. Considerando nuestra unidad de análisis: CODINSA requiere de una mejor organización de estos factores, sobre todo, aplicar un efectivo sistema de incentivos a sus trabajadores, tanto individuales como de grupo, puesto que presentan poca eficiencia en sus tareas y muestran inconformidad al no ver correspondidas sus necesidades de autorrealización y logro.

La Teoría de Herzberg F. (1959) apoya también la importancia de atender las necesidades de logro, de crecimiento y del uso pleno de habilidades. Considera que tanto el ambiente externo como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana.

(10)Vroom, V. op.cit. pág. 150

Al respecto dice:

"...el término motivación (...) incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador" (11)

En este caso, si la organización establece un reglamento de trabajo flexible y una política actualizada de empresa, así como dar oportunidades de ascenso y buenas prestaciones, el empleado obtendrá una satisfacción de realización y crecimiento. Aquí estaría presente una correspondencia entre aplicación de incentivos con las necesidades del trabajador, lo cual llevaría a promover la eficiencia de los mismos.

McClelland es otro expositor de la teoría de la motivación y que rescatamos aquí por aportar fundamentos a la relevancia que tienen las motivaciones del individuo. Considera la necesidad de poder, de afiliación y de logro como las más importantes para todo empleado en la organización; por tanto, es necesario que esta última las atienda al implantar su plan de incentivos. Por ejemplo, en la necesidad de logro, las personas prefieren tener responsabilidades en su trabajo, esperan retroalimentación de lo que hacen -- por parte de sus superiores, etc.

(11) Herzberg F., en Chiavenato, Idalberto.- Administración de Recursos Humanos", Ed. Mc Graw Hill
pág. 65

En la necesidad de afiliación, los empleados buscan congeniar con todos sus compañeros, establecer --- buenas interacciones y accesibilidad de recibir y dar información; lo cual, si se hace así, permite una -- máxima cohesión del grupo proporcionando un funciona-- miento constante y productivo. En lo que respecta a-- la necesidad de poder, ésta tiene relación con el --- prestigio y status, y que como hemos dicho, constitu-- ye uno de los motivadores principales para un emplea - do, aunque las posibilidades de obtenerlos son un tan-- to difíciles. En CODINSA por ejemplo, existen menos - oportunidades de obtenerlo, pero en el caso de que se-- tuviera la posibilidad, habría una eficiencia real en-- la ejecución de las actividades laborales de sus em -- pleados.

Tanto los motivadores de tipo económico como los de tipo moral y laboral, permiten influir en el buen - desempeño del trabajador siempre y cuando se tome en - cuenta el tipo de organización y el contexto en el -- que se apliquen para poder obtener resultados efecti - vo. En el caso de una organización como TELMEX por - ejemplo, o alguna secretaria de estado, podemos identi - ficar en ellas una buena estabilidad en cuanto a sus - salarios, porque hasta cierto punto son favorables y - la mayoría de sus trabajadores están satisfechos en -- ese aspecto (12); pero si nos vamos por el lado de - las relaciones humanas, podemos darnos cuenta de que - existe una inestabilidad en sus relaciones interper -- sonales, hay una comunicación impersonal, no -----

(12) Rodríguez Reyna, Ignacio.- op,cit.pág.23

existe confianza ni cohesión de grupo, lo cual no les permite trabajar tan satisfactoriamente y, aunque no afecta directamente a su desempeño, sí indirectamente, porque no lo hace tan eficiente.

En este sentido, aunque son atendidas ciertas necesidades de "orden superior" (realización, logro, -- etc.), no responden a las de tipo afectivo o de afiliación. Es necesario, entonces, que se propicie un ambiente agradable de relaciones interpersonales, lo que probablemente aumente la eficiencia en el desempeño de las actividades laborales. En el caso de una organización pequeña como CODINSA, los motivadores -- económicos son más necesarios de implantar que los de tipo moral o laboral (compañerismo, trabajo no intenso, horario flexible, etc.), ya que estos últimos se dan en alto grado, mientras que los otros no.

Puede también darse el caso de que si se implantan ambos, se pueden complementar formando un sistema efectivo de incentivos.

En algunos casos, los individuos no quedan -- satisfechos y no desempeñan su trabajo eficientemente, pues la organización no cubre gran parte de sus -- necesidades en el empleo, ya que los incentivos otorgados quedan por debajo de sus expectativas. Aparecen entonces alternativas en el trabajador: 1) justi-

ficar y adaptar las necesidades que la organización - puede atender a partir de los motivadores que le proporcione, y 2) buscar otras perspectivas que le permitan obtener sus objetivos en el campo de trabajo, pero en una organización diferente.

En conclusión, toda organización debe procurar implantar un completo sistema de incentivos que mantengan el esfuerzo y aportaciones del trabajador, de -- igual manera, contribuir a lograr sus metas y las de la empresa. Le resulta conveniente mejorar los programas de actividades, ampliar y enriquecer las funciones de los trabajadores. Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste "en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas" (13); así como también mantenerlos informados sobre las deficiencias y expectativas de la organización y darles oportunidades de desarrollo y superación. Con ésto contribuye a elevar en cantidad y calidad el trabajo, comprometiéndolo al empleado a tener más seriedad en el mismo y mayor interés en desempeñarlo mejor. De acuerdo a V. Vroom, los empleados pueden "verse implicados con su trabajo y enorgullecerse por la demostración de que son efectivos para alcanzar los objetivos de la compañía" (14).

(13) Chiavenato, Idalberto.- "Administración de recursos humanos" Ed. McGraw-hill, pág. 66

(14) Vroom V. en Gary Dessler.- op.cit., pág. 12

Hasta aquí, nos hemos ocupado de las explicaciones que estos autores han dado sobre la motivación del individuo y de las contribuciones que han tenido en nuestra exposición sobre motivadores y necesidades del individuo en una organización laboral.

Existen otras variables que alteran la eficiencia del trabajador, pero que no corresponden a nuestro estudio, por ejemplo: la frustración que es provocada por factores como la agresión, la fijación y la resignación, lo cual provoca también desajuste en la ocupación del empleado, falta de aptitudes intelectuales y técnicas. La monotonía de una tarea, la baja productividad de la organización por ausentismo y rotación de personal, etc.

En este caso, nos limitamos al sistema de motivadores o incentivos que afectan la ejecución de las tareas laborales. En el siguiente capítulo, revisaremos el sistema de jerarquía de una organización y la influencia de éste en la realización de las actividades de trabajo de los empleados.

CAPITULO III

EL SISTEMA DE JERARQUIA, EL SISTEMA DE INCENTIVOS
Y LA ORGANIZACION LABORAL.

Aquí tratamos dos de las variables más significativas de una organización laboral que afectan -consideramos- la conducta del individuo dentro de ésta y, más específicamente, a la ejecución de sus tareas: la estructura jerárquica y el sistema de incentivos.

La conducta de un individuo en el trabajo va a estar mediada por la organización laboral a la que pertenece, por lo cual dicho comportamiento manifestado en - la forma de relacionarse con los demás, en el desempeño de sus actividades laborales, en las actitudes ante el trabajo, en sus percepciones y expectativas del mismo, etc., variará de acuerdo al tipo de organización y al contexto en el que se encuentren los individuos; así - pues, los individuos y la organización están en un continuo proceso de interacción que permite alterar sus -- conductas positiva o negativamente.

Cuando los individuos forman parte de una organización laboral pasan a ocupar un lugar en la misma, un -- puesto específico relacionado con sus capacidades, experiencias y habilidades (por ser necesario), constituyen

do, en conjunto, la estructura de niveles jerárquicos, la cual permite parte del funcionamiento de toda organización. A partir de aquí, los empleados se ven -- comprometidos a aprender las normas, los objetivos - básicos, las responsabilidades de la organización y - patrones de comportamiento para el desempeño de su pa pel. En sí, forma lo que Shein llama "socialización- organizacional" (1) o una identificación con la orga nización. El empleado tiene que adaptarse a la misma con su ayuda. El empleado debe responder al papel - que le corresponde desempeñar, consideran Katz y --- Khan (2), que lo definen como el conjunto de activida- des solicitadas de un individuo que ocupa determinada posición en una organización, la cual puede favorecer se y favorecer al individuo cuando haya definido bien las posiciones de cada uno de sus empleados, respon - diendo a la vez a las necesidades de su estructura je rárquica.

Por tal motivo, se requiere seleccionar y entre- nar al personal y dar un enriquecimiento de los pue- tos que se adecuen a las capacidades y limitaciones - de la persona. El Dr. Peter Laurence dice, en rela - ción a esto, "que la eficacia de una jerarquía o de cualquier puesto de una jerarquía depende de su habi- lidad y de su reputación. Habilidad es su competen -

(1) Shein, H. Edgar.- "Psicología de la organización" - pág. 19

(2) Katz y Khan.- "Psicología social de las organiza- ciones", Ed. Trillas, pág. 88

cia real para el logro de sus objetivos. Reputación es su relación con el público. La mutua interrelación de habilidad y reputación produce el status -- real de la jerarquía" (3).

Asimismo, es inevitable ubicar en los puestos a gente competente para ejecutar las tareas requeridas (ya sea que se le entrene o no para el caso), pues esto le ofrece al empleado un sentido direccional en cuanto a sus objetivos y a los de la organización. Aun cuando aparezca la competencia entre los empleados provocando inconformidades, es ineludible la competencia (dada en términos moderados) para promover a los trabajadores, porque "aumenta la eficacia cuando los administradores muestran respeto hacia las personas competentes y traducen ese respeto en la concesión de libertad para utilizar la iniciativa individual" (4).

La organización, por su parte, debe también procurar una clara identificación del trabajador con -- los intereses de la misma, además de otorgarle oportunidades de desempeñar favorablemente las funciones. Consecuentemente, podrá responder a sus necesidades y a las de sus trabajadores de la mejor forma posible.

Las interacciones entre los diferentes niveles-

(3) Peter, Laurence.- "Las fórmulas de peter", Ed. - Plaza y Janés, pág. 32

(4) Peter, Laurence.- op. cit. pág. 154.

jerárquicos de la organización son a veces tan formales como los de las estructuras burocráticas consideradas por Max Weber, en las cuales se resalta más la especialización de tareas, una jerarquía de autoridad bien definida, etc., lo cual no sucede en las organizaciones informales (empresas privadas por ejemplo) - cuya estructura es menos definida y flexible. Así -- pues, en el primer caso, se limitan las relaciones interpersonales y hay mayor distancia social; en el segundo caso, hay mayor posibilidad de crear relaciones afectivas y menos impersonales, lo cual distingue claramente el tipo de estructura existente en ambas organizaciones, determinando parte del comportamiento de sus miembros. Podemos identificar también la estructura organizacional mecánica (5) que, aunque no la estudiaremos aquí, sí es frecuente encontrarla.

Esta clasificación de la organización por su estructura permite distinguir parte de los elementos -- que alteran el sistema jerárquico, entre ellos: la - especialización de los trabajos, la formalización de los comportamientos, las relaciones interpersonales - (verticales y horizontales), etc., que son variables que a la vez influyen en el desempeño de las tareas - laborales del empleado, sea directa o indirectamente, así como también afectan el funcionamiento de la organización.

(5) Esta se refiere a la estructura organizacional típica del concepto económico de las organizaciones, en la cual los deberes y responsabilidades están - divididos de acuerdo a la especialización de las - funciones, hay trabajos y procedimientos formalizados y estandarizados, liderazgo autocrático, etc. Clifton, Williams.- "Conducta organizacional", pág. 385.

De la misma manera, la organización debe ubicar a sus miembros donde adquirieran un compromiso individual que garantice su esfuerzo con un mínimo de control externo. En este caso, es preciso utilizar un sistema de incentivos de tipo económico, moral y laboral (que atendimos en el capítulo II), complementándose unos a otros.

La ejecución de las actividades laborales puede verse disminuida en el momento en que no se apliquen los incentivos anteriores, o sí proporcionándolos, no son suficientes como para responder a las necesidades de los empleados.

Si bien no son los únicos motivadores en una organización laboral, pueden ser efectivos y complementarios con otros que tal vez ya prevalecen en ella, para la eficiencia del trabajador.

Para la administración y aplicación de tales incentivos se requiere tomar en cuenta el "contexto organizacional", las posibles expectativas de los empleados, sus conductas y actitudes manifiestas en su trabajo y con sus compañeros. De ésta forma es más factible elegir los incentivos adecuados y hacerlos más efectivos. Tales incentivos procurarán atender las necesidades más eminentes como autorrealización, prestigio, logro, etc. del empleado, con el fin de me

jorar la ejecución de sus tareas, "Algunas organizaciones, por ejemplo, proveen seguridad, buenas relaciones sociales, un trabajo reparador y agradable, además de -oportunidades para al expresión individual y creativa. Al mantener relaciones afectivas con los subordinados, logrando que asuman responsabilidades, una organización puede proveerles la satisfacción parcial de las necesidades psicológicas básicas, además de la satisfacción de necesidades que se logra a través de la compensación financiera" (6).

Las organizaciones deben tratar de coordinar los -diferentes papeles y funciones a desempeñar por los tra**ba**jadores, de acuerdo al contexto de la organización en el que se encuentran. Es fundamental que ella manten -ga un control de estas variables, porque permiten parte -de su funcionamiento. Como podemos constatar, es im --prescindible procurar aquellos motivadores efectivos --que se ajusten a las necesidades y requerimientos del -empleado (con planeación estratégica) para: 1) propi -ciar la eficiencia de los mismos y 2) contribuir al lo -gro de sus objetivos y los de la organización. Consti -tuyen, además, la base de todo "cambio organizacional", factor más amplio y complejo que no revisaremos aquí pe -ro que es importante no perder de vista.

(6) Clifton, Williams.- op. cit. pag.161

IV.- DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION CODINSA (*)

IV.1) Clasificación de la Organización CODINSA.

En términos de una parte del capítulo I, pueden establecerse sobre CODINSA las siguientes aceveraciones.

Como Empresa Constructura, CODINSA está constituida formalmente por una estructura jerárquica y un reglamento específico a seguir, que muestra los diferentes niveles y cargos de cada empleado (aunque no esten bien definidos). Por la poca exigencia y flexibilidad de éstos, CODINSA puede ser considerada como una organización informal; pero sobre todo, porque las relaciones interpersonales no propician distancias sociales entre los miembros y son más personales y afectivas.

El comportamiento organizacional de los empleados se torna informal y diferente al de organizaciones serias y formales que existen en la sociedad a la cual pertenecemos. Las manifestaciones de actitudes, percepciones y motivaciones de los mismos, permiten diferenciar las organizaciones formales. El sistema de incentivos y estructura jerárquica no corresponden exac-

(*) Este diagnóstico se elaboró a partir de nuestra investigación bibliográfica, documentos de CODINSA, entrevista a subgerente y de los datos obtenidos por las guías de observación y entrevista.

tamente a los de una organización laboral formal. La autoridad de los jefes en CODINSA es flexible y no de control y sumisión. No utilizan casi nunca métodos para seleccionar y capacitar a su personal en su trabajo, lo que no asegura la eficiencia de los empleados. Es de igual manera insuficiente la forma de enseñarle a éstos cómo funcionar en la organización; cuáles son las normas y reglas de conducta y como comportarse con otros miembros; en términos de Shein, no se permite una "socialización" adecuada de los mismos (1).

Sucede lo contrario en organizaciones de otro tipo como las que se mencionaron a lo largo de la exposición anterior. CODINSA se distingue por utilizar otros métodos y formas de organizar a su personal y de motivarlo, lo que le permite mantenerse y conservar su funcionamiento respondiendo a sus objetivos, aunque no eficazmente, porque no ha logrado propiciar una verdadera eficiencia de sus empleados, por falta de incentivos y de establecer un positivo "contrato psicológico" (3) entre jefe y empleado.

(1) Shein, H. Edgar.- op.cit.- pág.19

(2) El contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización. Esta idea está implícita en el concepto de rol organizacional, en el sentido de que cada rol es básicamente un conjunto de expectativas conductuales. Shein, H. Edgar, op. cit.- pág. 21

IV.2) ESTRUCTURA FORMAL DE CODINSA (*)

La estructura formal de CODINSA está formada por 4 departamentos y un subdepartamento que son:

A) Dirección, B) Departamento de Instalaciones, C) Departamento Técnico, D) Departamento de Contabilidad o Administrativo y D.1) Subdepartamento de Recepción. Los cuales mantienen relaciones intergrupales y en cada uno de ellos está definido el nivel jerárquico que corresponde a cada empleado. Presentamos a continuación la división de puestos y las funciones respectivas.

A) DIRECCION.

Esta corresponde al jefe principal de la Empresa: Gerente General, quien distribuye las actividades laborales a los empleados, establece las reglas a seguir -- dentro de la organización, así como la definición de objetivos y expectativas de la misma. Le corresponde, -- además:

- 1) representar los contratos por obras ante las empresas contratista;
- 2) acordar trabajos con otras empresas para la realización de los mismos.
- 3) tomar decisiones principales
- 4) desarrollar planes y programas de la política de la empresa.

B) DEPARTAMENTO DE INSTALACIONES

Este departamento lo integran el Subgerente y 2 choferes de obra:

Las funciones del subgerente son:

- 1) supervisión de obras.
- 2) organización del depto. de instalaciones.
- 3) Coordinar a los encargados de movilizar a los trabajadores de obra.

Las funciones de los choferes de obra son:

- 1) organizar a la gente de obra
- 2) coordinar a la gente de obra.
- 3) mantener informado al subgerente sobre las diversas actividades diarias en las obras.
- 4) informar al mismo sobre los materiales faltantes, así como también de los avances y deficiencias de la obra.
- 5) Reportar los desórdenes y fallas de los trabajadores de obra.

C) DEPARTAMENTO TECNICO

Corresponden a este departamento 3 ingenieros mecánicos y un ingeniero electricista.

Las funciones que pertenecen a los ingenieros mecánicos son:

- 1) realizar planos de obras con respecto a equipos de bombeo, instalación hidráulica sanitaria, de gas, etc.
- 2) atención a clientes
- 3) representar en juntas de importancia al Gerente General cuando está ausente.
- 4) realizar cotizaciones varias.
- 5) realización de presupuestos y concursos de obra o materiales.

Al ingeniero electricista le corresponden las siguientes funciones:

- 1) atención a clientes
- 2) realizar planos de instalaciones eléctricas
- 3) Funciones de perito
- 4) realizar presupuestos y cotizaciones varias por computadora
- 5) análisis de costos.

En este departamento, el nivel más alto corresponde a uno de los ingenieros mecánicos, quien conoce mejor los movimientos del departamento, además de poseer mayor experiencia que los otros ingenieros.

D) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Este departamento, encargado de registrar cronológicamente las operaciones de la Empresa de acuerdo con los re-

quisitos que marca el Código Fiscal de la Federación y las leyes de la L.I.S.R. (Ley del impuesto sobre la renta) y el I.V.A., Lo integran un gerente administrativo, - 2 auxiliares de contabilidad y un gestor comisionista.

El gerente administrativo tiene como funciones formales:

- 1) conocer las normas y procedimientos para llevar acabo el registro de las operaciones.
- 2) debe conocer el organigrama de la empresa y sus programas a realizar.
- 3) detectar las deficiencias que tiene el negocio para aplicar sus conocimientos estratégicamente.
- 4) coordinar las actividades a realizar entre sus auxiliares.
- 5) Tener buen criterio para proponer soluciones -- acertadas.

Las funciones de los auxiliares son:

- 1) conocer el giro de la empresa
- 2) conocer el funcionamiento de la empresa
- 3) registrar en pólizas de diario, ingreso y egreso las operaciones en forma cronológica.
- 4) Verificar que los documentos que se van a registrar reunan los requisitos fiscales necesarios para hacer deducible la partida.
- 5) Registrar posteriormente en el libro de diario, libro mayor, libro de inventarios y balances.

126506

En lo que respecta al gestor, le corresponden las siguientes funciones:

- 1) llevar presupuestos, cotizaciones o facturas a las empresas contratistas.
- 2) realizar movimientos bancarios como depósitos, certificación de cheques, cambio de cheques solicitud de saldos, etc.
- 3) envío de correspondencia.
- 4) realizar pagos ante Hacienda. Tesorería de la Federación, SECOFI, etc.

D.1) DEPARTAMENTO DE RECEPCION

Este es un subdepartamento del de Contabilidad, lo forman dos secretarías y dos choferes de oficina, cuyas órdenes dependen del Gerente y Subgerente, así como del Gerente Administrativo.

Las funciones de las secretarías son:

- 1) recepción a los clientes
- 2) recibir, clasificar y distribuir correspondencia relaciones e impresiones, anotando su devolución y archivándolas.
- 3) Taquigrafiar y mecanografiar correspondencia y - textos varios.
- 4) Devolver textos y asuntos básicos para fines de correspondencia y recopilación de relaciones.

- 5) organizar y mantener archivos de documentos y cartas confidenciales, agenda y registros, determinando su localización cuando se requiera por el superior.
- 6) prevenir oportunamente necesidades básicas: como material de escritorio, servicios generales, pedidos, atendiendo a su suministro.
- 7) actuar en cargos menores que constituyen -- "detalles" de la tarea del superior, haciéndole sugerencias y ayudándole.
- 8) ejecutar otras tareas correlacionadas con las ya descritas a criterio de su superior.

Por último, las funciones de los choferes de oficina son:

- 1) recoger y llevar documentación a las empresas.
- 2) entregar y recoger materiales para las -- obras.
- 3) chofer particular del gerente general.
- 4) enviar correspondencia.

(*) Todos los datos de este apartado los proporcionó el Ing. José Ramón Tirado Franco, Subgerente de CODINSA.

IV.3) ESTRUCTURA REAL DE CODINSA (*)

En contraste con la estructura formal de CODINSA, presentamos enseguida su estructura real.

A) DIRECCION

Las funciones reales del Gerente general son:

- 1) supervisar el funcionamiento de todos los departamentos.
- 2) definir los objetivos a seguir en todos los -- departamentos.
- 3) distribuir las actividades laborales entre los empleados.
- 4) asistir a juntas sobre problemas de obras.
- 5) representar a la organización ante cualquier concurso de obra.

B) DEPARTAMENTO DE INSTALACIONES

Las funciones reales del Subgerente son:

- 1) supervisión de obras.
- 2) cotización de materiales
- 3) coordinar a los choferes de obra
- 4) asignar tareas a los choferes de oficina
- 5) supervisión del Departamento técnico

- 6) corrección de presupuestos varios
- 7) elaboración de concursos de obra.

Las funciones reales de los choferes de obra son:

- 1) organizar a la gente de obra
- 2) informar al Subgerente sobre detalles en las obras.
- 3) realizar viajes fuera del D.F., para atender otras obras independientes de CODINSA.
- 4) comprar y recoger materiales para las obras.

C) DEPARTAMENTO TECNICO

Las funciones reales de los ingenieros mecánicos son:

- 1) elaborar presupuestos varios
- 2) representar al Gerente general ante clientes especiales.
- 3) atención a clientes
- 4) análisis de precios unitarios y de cuadrillas de personal

El ingeniero electricista tiene como funciones reales:

- 1) atención a clientes

- 2) realizar planos de instalaciones eléctricas
- 3) análisis de costos
- 4) cotizaciones varias
- 5) elaboración de concursos de obra

D) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Las funciones del Gerente administrativo son:

- 1) conocer las normas y procedimientos para llevar acabo el registro de operaciones
- 2) coordinar las actividades a realizar entre sus auxiliares.
- 3) organizar los registros de la documentación como facturas, pedidos, notas de crédito, etc.
- 4) autorizar los días de vacaciones y faltas a los trabajadores de CODINSA.
- 5) coordinar los movimientos bancarios
- 6) reportar al gerente las deficiencias de la empresa.

Las funciones reales de los auxiliares de contabilidad son:

- 1) registrar parte de la documentación como facturas, pedidos, recibos de pago, gastos varios, etc.
- 2) elaboración de listas de raya y nóminas
- 3) registrar ingresos y egresos por obra
- 4) atender llamadas telefónicas.

- 5) hacer balanzas de comprobación
- 6) registrar en libros mayores de diario

En lo que corresponde al gestor, sus funciones reales son:

- 1) envío de correspondencia
- 2) llevar presupuestos y cotizaciones a los clientes
- 3) realizar movimientos bancarios (depósitos, cambio de cheques, solicitar saldos, etc.)
- 4) movimientos bancarios personales (de los mismos - compañeros de trabajo)
- 5) cobrar a los clientes

En el subdepartamento de recepción, las funciones reales de las secretarias son:

- 1) recibir a los clientes
- 2) contestar el conmutador
- 3) solicitar cotizaciones por teléfono
- 4) controlar las salidas del material existente en las bodegas de CODINSA
- 5) control del archivo
- 6) solicitar papelería faltante
- 7) mecanografiar presupuestos, estimaciones, facturas, remisiones, etc.

Las funciones de los choferes son:

- 1) entregar y recoger documentación varia
- 2) entregar y recoger materiales de obra
- 3) entregas personales del Gerente y Subgerente.

(*) Todos los datos aquí presentados, fueron proporcionados por los empleados de CODINSA, sobre lo que hacen.

Se puede distinguir por consiguiente, las diferencias entre la estructura formal y la estructura real de CODINSA: En el Departamento de Dirección, el Gerente tiene formalmente definido tomar decisiones principales, así como desarrollar planes y programas de la política de la empresa; pero realmente, se limita a definir los objetivos a seguir en todos los departamento. En el -- Departamento de Instalaciones, el Subgerente ejerce real_umente más funciones de las establecidas formalmente, como hacer corrección de presupuestos, cotizar materiales -- varios y elaboración de concursos, lo cual interfiere -- con sus actividades formales y disminuye su eficiencia.

En lo referente a los choferes, sus actividades -- formales difieren en cuanto a realizar viajes fuera del D.F., para atender otros trabajos independientes -algu - nas veces- de CODINSA, lo cual acarrea pérdida de tiempo y atraso en sus tareas formales.

En el Departamento de Contabilidad, encontramos algunas diferencias en las funciones del Gerente adminis - trativo, pues realmente no detecta oportunamente las de - ficiencias de la organización ni cuenta con criterio su - ficiente para proponer soluciones acertadas, sólo se li - mita a reportarlas al Gerente y Subgerente. En sus fun - ciones reales, no conoce detalladamente el organigrama - de la empresa y sus programas a realizar. De esta forma

debilita su eficiencia y no dirige con estrategia el departamento.

Las funciones reales de los auxiliares de conta bilidad, son semejantes a las formales, excepto la - que corresponde a conocer el giro de la empresa, pues no conocen suficientemente éste, lo que muchas veces - les ocasiona confusión al registrar algunos documen - tos de obra o proveedores.

Las funciones reales del gestor corresponden tam bién con las formales, excepto en los movimientos ban carios personales que realiza para los compañeros de - trabajo, lo cual le ocasiona disgusto (a veces) e in - satisfacción durante sus demás actividades.

Por último, las funciones reales de las secreta - rias requieren ser ampliadas para hacerlas coincidir con las establecidas formalmente y que no sean tan -- simples y poco creativas.

En este sentido, vemos cómo la estructura real - de CODINSA varía en ciertos aspectos de la estructura formal, por no coincidir algunas funciones formales - de los empleados con las reales, lo cual impide desa - rrollar la eificiencia de los trabajadores para ejecu - tar mejor su trabajo y hacer eficaz el funcionamiento de la organización.

IV.4) SISTEMA DE INCENTIVOS FORMAL (1)

El sistema de incentivos formal que corresponde a CODINSA como organización laboral es:

- Establecer horarios cómodos
- Otorgar mayores prestaciones como:
 - . pago de horas extras
 - . pago de utilidades cada año
 - . prima vacacional correspondiente
 - . aumento de sueldo
 - . infonavit
- Propiciar buen ambiente de trabajo
- Dar oportunidades de ascenso y superación
- Dar reconocimiento a los trabajadores

IV.5) SISTEMA DE INCENTIVOS REAL (2)

Los incentivos reales que otorga CODINSA a sus -- trabajadores son más formales y poco comunes. A continuación se enlistan:

- Trabajo no intenso
- Autorización de faltar sin descuento
- Existen relaciones interpersonales afectivas
- Se propicia un ambiente de compañerismo
- Se les permite un horario flexible
- No se les exige vestir formalmente

(1) Todos estos datos los proporcionó el Ing. José Ramón Tirado Franco.- Subgerente de CODINSA

(2) Esta información fue proporcionada por los mismos -- trabajadores de CODINSA.

- Existe colaboración y ayuda recíproca
- Otorgar préstamos personales en algunas ocasiones.

Ahora bien, en cuanto a las diferencias entre los dos sistemas de incentivos, pueden distinguirse: el horario de trabajo en CODINSA es más flexible que el establecido formalmente; las prestaciones que según el sistema formal deben otorgarse con puntualidad y ser suficientes o mayores a las establecidas por ley, son deficientes y se dan esporádicamente. Así también, en el sistema formal de incentivos existe reconocimiento al trabajador, oportunidades de ascenso, los cuales no son aplicados en el sistema real.

De esta manera, podemos observar que el sistema real de incentivos que otorga CODINSA a los trabajadores, no corresponde en su totalidad con el sistema formal establecido. En efecto, hemos podido apreciar de acuerdo a las observaciones y frecuencia de nuestras categorías, la poca eficacia del sistema de incentivos real, pues no alcanza a cubrir la mayoría de las necesidades de empleo de los trabajadores, quienes han mostrado inconformidad ante ello, y no ven favorecida la eficiencia en sus actividades laborales. Sería conveniente, en el mejor de los casos, que los incentivos reales puedan ajustarse y complementarse con los formales, especialmente aplicando los de tipo económico, -- pues como mencionamos en el Capítulo II, éstos se dan

menos. Ambos incentivos conformarían un efectivo-sistema e influirían positivamente en el desempeño de los empleados.

IV.6) RELACIONES INTERPERSONALES EN CODINSA

Las relaciones interpersonales son absolutamente necesarias en todo ser humano; éstas, hacen referencia a las posibilidades que tiene el individuo de comunicarse con los otros, intercambiar opiniones, --- ideas, actitudes, etc., de acuerdo al contexto en el que se encuentre.

Concretamente, las relaciones interpersonales en una organización laboral como CODINSA, hacen evidente su importancia y la influencia que tiene en la conducta de sus empleados. Estas relaciones son fundamentales porque median parte del comportamiento de los empleados, en ellas se manifiestan sus motivos y permiten entender y anticipar las reacciones ante diferentes estímulos.

Como organización pequeña, en CODINSA existe entre sus miembros mucha comunicación que permite establecer relaciones afectiva, creándose un clima agradable de trabajo. Se da ayuda recíproca entre todos -- los trabajadores, propiciándose un ambiente de compañerismo. Por la seguridad en la interacción con los demás, todos tienen disposición para dar y recibir información de los otros (jefes y compañeros), existiendo poca competencia entre los compañeros. Podemos -- así constatar, que existe comunicación moderada entre ellos, no se aplica estricta autoridad por parte de -

los que ocupan los niveles altos de la escala jerárquica. Se crea una mayor confianza en los empleados y se les da libertad en ocasiones de tener iniciativa en -- sus trabajos.

CODINSA hace más referencia a un grupo que atiende ciertas necesidades de sus miembros, como "compañerismo"; es decir, la afiliación al grupo que provee una - oportunidad para la asociación con otros, que por sí - misma es una fuente de satisfacción, "la confianza" y - el respaldo", o sea el saber que otra persona lo apoya para darle a un individuo el valor de expresar una convicción y el "mejoramiento de las comunicaciones, esto es, tener acceso a información que contribuye a la seguridad del grupo" (1).

Este tipo de relaciones interpersonales creadas en CODINSA, han funcionado como motivador para los empleados en la ejecución de sus tareas, y han conservado el funcionamiento de la organización laboral.

En algunas ocasiones, estas relaciones se tornan - negativas por factores como: acumulación de trabajo, - donde se manifiestan desacuerdos entre los empleados, - cuando el trabajo de unos es más que el de otros o les resulta tedioso; cuando se comparan los sueldos, al trabajar horas extras sin remuneración alguna. Así tam - bién, se ven afectadas por las diferencias individuales de cada empleado y por su forma de percibir a los demás.

(1) Clifton, Williams.- "Conducta organizacional",pág.76

Por lo anterior, podemos decir que las relaciones interpersonales en CODINSA como organización laboral, son esenciales porque son las que permiten la comunicación, la interacción y el intercambio de sentimientos y actitudes de cada uno de sus integrantes. Son ellas las que crean un ambiente de trabajo (a veces favorable y otras desfavorable), constituyen, por tanto, un amplio proceso dinámico.

V. METODOLOGIA

A) TECNICAS DE INVESTIGACION

Para el presente trabajo de investigación consideramos pertinente utilizar, primeramente, el método de observación que consiste en identificar en la situación natural de estudio, aquellas variables que intervienen en el problema; es una forma de obtener, - tanto datos base como datos de clarificación. El método de observación puede clasificarse en: observa - ción participante, no participante, estructurada y no estructurada. La primera hace referencia a la inte - gración del observador en la situación de estudio pa - ra establecer mayor comunicación e interacción con to dos los individuos observados y donde tiene más posi - bilidades de obtener datos relevantes. En ocasiones es difícil lograr la incorporación del investigador - a la situación de estudio, o su participación es muy - limitada.

La segunda forma de observación consiste en es - tar ante el grupo de estudio, pero en ningún momento ser integrante o miembro de éste, sino limitarse sólo a observar la situación natural que interesa y obte - ner aquella información más importante de acuerdo a - su criterio, restringiendo su interacción con los in - dividuos en estudio.

El tercer tipo de observación considera que, ade más de realizar las observaciones respectivas del fe -

nómeno natural, debe preestablecerse un sistema de categorías de las conductas y acciones manifestadas por los individuos observados. Esto con el fin de dar una estructuración al método de observación y seleccionar las conductas más frecuentes, cuya información válida esta en función de la selección hecha previamente.

El último tipo de observación no predetermina las conductas de los individuos en el fenómeno de estudio, lo que da pauta a obtener un amplio grupo de datos generales y particulares a la vez.

Así pues, de acuerdo a la clasificación anterior, se hizo la elección del método de observación participante, puesto que desde antes de realizar esta investigación, ya era miembro de la organización.

La segunda técnica de investigación que utilizamos es la entrevista, la cual tiene como elemento principal el lenguaje verbal que permite obtener información de los actores, facilita la recolección de más datos y puede utilizarse en la mayoría de trabajos de investigación social.

La técnica de entrevista se clasifica en 3 tipos: informal, estructurada y no estructurada.

La primera es utilizada para obtener toda aquella información que ayude a redefinir el planteamiento de las hipótesis sobre el problema. En esta entrevista, abierta y de tipo exploratorio, no es necesario predeterminar las preguntas, las cuales son improvisadas según el criterio del investigador.

La entrevista estructurada requiere que se definan las preguntas por realizar, categorizando las posibles respuestas, si se desea obtener información más confiable. Por ello, es necesario seleccionar los individuos a quienes se les va a aplicar, aunque ese tipo de entrevista es, hasta cierto punto intensa, no deja de ser limitada.

Para el caso de la entrevista no estructurada, no es necesario preespecificar las preguntas, sino sólo seleccionar la muestra de respondientes del fenómeno en estudio.

Los pasos a seguir en una entrevista son:
1) selección de la muestra, 2) lograr la disposición y aceptación de los individuos a quienes se les va a aplicar la entrevista, 3) planteamiento concreto del

propósito que persigue la entrevista y 4) lograr establecer el rapport adecuado.

En este caso, el tipo de entrevista que se eligió es la informal, porque con ella los individuos pueden dar respuestas abiertas y de acuerdo a su -- consideración, sin limitarse en lo que desean manifestar sobre la organización laboral donde traba -- jan. Los datos obtenidos servirán de complemento de las observaciones hechas previamente.

Por último, la tercera técnica utilizada fue la del cuestionario que consiste en estudiar, de manera directa o indirecta, las variables relevantes del fenómeno en estudio. En esta ocasión se elaboró y aplicó un cuestionario, el cual permite la obtención de datos de una forma indirecta pero váli--da, pues se construyó a partir de los elementos más sobresalientes obtenidos previamente con las técnicas de observación y la entrevista.

Es pertinente utilizar los tres métodos sucesiuvamente, porque ello permite hacer una confronta -- ción de los datos obtenidos y complementar la inforumación recopilada.

B) MUESTRA

La unidad de investigación, descripción y análisis en este trabajo, será una organización laboral de tipo privada, de razón social "Construcciones, Diseños e Instalaciones, S.A. de C.V." (CODINSA), cuyo giro de actividades es: "Proyecto, construcción y mantenimiento de obras de urbanización, edificación, civiles, hidráulicas y sanitarias". Se encuentra en la calle de Cuernavaca 152-A, Col. Condesa, México, D. F.

Esta empresa está formada por 16 miembros de ambos sexos de edades diferentes. De ellos, 6 empleados han laborado en la organización por más de 4 años, y los demás de 1 a 2 años. De los 16 miembros, las 2 personas del nivel superior son el Gerente general y el subgerente. Hay un gerente administrativo, 2 auxiliares de contabilidad, 2 secretarias, 1 gestor comisionista, 3 ingenieros mecánicos y 1 ingeniero electricista, 2 choferes de obra y 2 choferes de oficina.

El cuestionario y la entrevista se aplicaron a -- 11 de ellos, porque representan los miembros clave para detectar los aspectos principales o relevantes del problema en CODINSA. También es necesario aclarar -- que no se entrevistó al Gerente general y al gerente administrativo, debido a sus ocupaciones y poca disposición.

C) INSTRUMENTO

Para los fines de esta investigación utilizaremos como principales instrumentos, una guía de categorías de observación, una guía de entrevista y un cuestionario. Con la primera se busca describir las acciones, actitudes y posibles relaciones de los miembros a nivel general, por ser un primer acercamiento a la situación de estudio.

Posteriormente, con esta clasificación, podemos detectar cuáles se presentan con mayor frecuencia y registrarlas, lo cual permitirá reclasificar aquellas actitudes, etc., más relacionadas con el problema.

Con la guía de entrevista tenemos la posibilidad de recolectar más datos sobre los factores a estudiar, que en este caso con incentivación laboral y jerarquía de los empleados de CODINSA. Con la primera información, obtenida de la guía de categorías de observación anterior, se amplió e integró la información sobre incentivos laborales, jerarquía, relaciones interpersonales y desempeño laboral del trabajador que formaron la guía de entrevista. Con este segundo instrumento, se recolectaron más datos sobre las variables mencionadas.

Con la información obtenida con estos dos primeros instrumentos se precisaron y operacionalizaron -

las variables mencionadas anteriormente, se derivaron las categorías o dimensiones y, de éstas, los indicadores, con los cuales se construyó el tercer instrumento para esta investigación: un cuestionario, lo que permitió un mejor control de las variables objeto de nuestra investigación.

Se eligió el cuestionario porque es un instrumento de recopilación de datos precisos que facilita la tabulación y el análisis de los resultados. Su validez y confiabilidad depende de ajustar los datos obtenidos del mismo a la situación real de estudio, sin tergiversarla, o bien de contrastarlos con otros instrumentos de investigación.

A continuación se presentan las definiciones de las categorías y los respectivos indicadores.

1) VARIABLE "INCENTIVOS"

Incentivos laborales.- Son aquellos motivadores que influyen en el comportamiento del empleado para la realización de su trabajo, para que lo mantenga o lo aumente, y que le permita experimentar un grado de satisfacción en su empleo.

Incentivos salariales.- Son todos aquellos impulsores de la conducta, consistentes en dinero que se otorgan al empleado por alguna actividad laboral o por derecho.

INDICADORES

Salarios.- Es la renumeración en dinero que percibe el trabajador por sus labores en un horario específico.

Gratificaciones especiales.- Son las retribuciones adicionales en dinero que percibe el empleado por cumplir con su trabajo y demostrar dedicación al mismo.

Tiempo extra*: Es la cantidad de dinero adicional que -- percibe el empleado por -- trabajar más de su horario establecido.

Prestaciones.- Son aquellos beneficios adicionales que tiene el empleado, ya sea en dinero o productos.

Incentivos morales.- Son aquellos motivadores de la -- conducta laboral que favorecen las necesidades psicológicas de los empleados.

INDICADORES

Trato amable.- Es la forma de dirigirse hacia los demás -- compañeros de trabajo con -- atención, afecto y cortesía.

Reconocimiento.- Es expresar al empleado la satisfacción y el orgullo que se tiene de la utilidad de su trabajo, e inducirlo a que continúe realizándolo así.

126506

(*) Este término es utilizado tal cual se presenta en la empresa.

Compañerismo.- Son las interacciones entre los miembros de la organización, donde muestran cooperación y apoyo en las actividades laborales con los demás.

Ascenso.- Es la elevación de puesto del empleado, brindándole mayores oportunidades de aplicar sus habilidades y donde puede servir más a la organización, además de darle mayor prestigio y status.

Incentivos de horario.- Son aquellos motivadores que ha otorgado CODINSA a sus empleados, que les da pauta para ordenar y realizar todas sus actividades, y que tienen cierto grado de efectividad para mantenerlos laborando en la organización.

INDICADORES

Autorización de faltar sin descuento.- Significa dar al empleado la oportunidad de ausentarse de su trabajo por uno o dos días sin descontarles nada de su sueldo.

Horario flexible de trabajo.-

Tener la posibilidad de llegar tarde y salir temprano cuando lo solicite el empleado.

Descansos.- Autorización de vacaciones a los trabajadores cuando las soliciten, en los días que lo deseen en la mayoría de los casos.

Horario de comida flexible.-

Darles 2 o más horas para comer, o también tener la posibilidad de no salir a comer pero salir temprano de trabajar; esto de acuerdo a la conveniencia del empleado.

2) VARIABLE "JERARQUIA LABORAL"

Jerarquía laboral.- Es la escala u ordenamiento de los empleados en los puestos respectivos, clasificados en niveles del superior al inferior de acuerdo a sus capacidades y habilidades.

Las respectivas categorías son:

Orden definido.- Es la distribución de los empleados en sus respectivos puestos, donde existe una clara distinción entre los que ocupan el nivel superior y los que ocupan el nivel inferior.

Orden indefinido.- Es la distribución de los empleados en los puestos que no corresponden en parte a sus capacidades y habilidades, y donde no se distingue claramente quién ejerce el máximo mando, quién ejerce los mandos intermedios y quién el mando inferior.

Este subapartado se elaboró a partir del "Diagnóstico de CODINSA", del subapartado IV.2 y IV.3 que corresponden a la estructura formal y real de CODINSA --

respectivamente. Los efectos de esta variable se describen en los resultados.

3) VARIABLE "RELACIONES INTERPERSONALES"

Relaciones interpersonales.- Es el intercambio entre individuos que les permite establecer comunicación, opiniones y actitudes, y que son importantes para desempeñar el trabajo en la organización.

4) VARIABLE "DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR"

Desempeño del trabajador.- Es la realización manual, técnica y/o intelectual de las actividades asignadas al empleado, que depende de las habilidades y capacidades del trabajador (como aspectos psicológicos); de los motivadores e impulsores de tipo económico y moral que aplique la organización y de la jerarquía definida o indefinida de ésta.

D) PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACION

1) Primeramente se hará un acercamiento al problema con observaciones del contexto donde se desenvuelven los miembros de la organización en estudio.

2) Mantener la observación participante durante 2 meses, para identificar las conductas que deben investigarse.

3) Se construirá una guía de categorías de observación sobre las acciones, actitudes y relaciones interpersonales de los trabajadores.

4) Posteriormente se construirá una guía de entrevistas a partir de la información recogida en el inciso 3 y a continuación se realizarán las entrevistas a los miembros de la organización.

5) Enseguida, con la ayuda de la guía de categorías de observación y de entrevista y su descomposición en indicadores, se procederá a construir un cuestionario sobre incentivos laborales, jerarquía, ambiente de trabajo y desempeño laboral. Se aplicará el -

cuestionario a dos empleados por día, hasta terminar la aplicación a 11 de ellos.

6) Se aplicará una entrevista informal al subgerente de CODINSA, para obtener información sobre los incentivos y funciones formales correspondientes a los empleados.

7) Una vez terminada la aplicación de las entrevistas y los cuestionarios, se tabularán los datos obtenidos, se analizarán y se los contrastará con las hipótesis establecidas previamente.

IV. DESCRIPCION E INTERPRETACION DE RESULTADOS (*)

1. Para un 72%, no hay relaciones amables en el ambiente de CODINSA.

Para un 91%, no se da reconocimiento a su trabajo.

Para un 82%, no hay un puesto idóneo a sus capacidades.

Por ende, para el promedio de los trabajadores (82%) no hay relaciones amables, no hay reconocimiento a su trabajo y no hay un puesto idóneo a sus capacidades en el ambiente de CODINSA. (ver cuadro 1)

2. Para un 45%, la prima vacacional es una prestación - deficiente.

Para un 73%, el pago de utilidades es una prestación deficiente.

Por tanto, para el promedio de los trabajadores (59%), el pago de utilidades y la prima vacacional son prestaciones deficientes porque no se pagan puntualmente.

Para un 73%, el infonavit no es una prestación deficiente.

Para un 73%, los préstamos personales no son una prestación deficiente.

Por tanto, para el promedio de los trabajadores (73%), el infonavit y los préstamos personales no son prestaciones deficientes. (ver cuadro 1)

(*) Los porcentajes calculados aquí, se redondearon cuando los decimales eran mayores de .5

TABULACION DE LOS DATOS DEL CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION LABORAL (1)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	TOTAL
1. En el ambiente que propicia la Organización CODINSA, usted encuentra:												
a) compañerismo	x			x			x	x		x		6
b) relaciones amables	x					x			x			3
c) incentivos económicos												
d) reconocimiento a su trabajo.	x											1
e) un puesto idóneo a sus capacidades				x	x							2
a) prima vacacional		x						x	x	x		5
b) infonavit		x								x		3
c) pago de utilidades		x	x		x	x	x	x	x		x	8
d) préstamos personales					x		x				x	3
Especifique por qué ?												
De acuerdo a la interpretación, podemos decir que el 54.5% (6) empleados de 11, especifican que las prestaciones son deficientes porque no se pagan en su puntualidad.												

(1) Para la tabulación de los datos, se utilizarán 2 formas; la primera consiste en tabular a partir de las respuestas individuales, y la segunda forma es a partir del sujeto.

3. De un total de 11 empleados, el 82% de ellos afirman que las gratificaciones especiales que perciben los trabajadores, no corresponden al puesto -- que desempeñan, y un 55% responde lo anterior, porque no pertenecen al sueldo y realmente no son adicionales a éste. (ver cuadro 2)

4. Para el 82%, el trabajo no intenso no es un incentivo que les permita realizar mejor su trabajo.
Para el 55%, la autorización de faltar sin descuento no es un incentivo que les permita realizar mejor su trabajo.

Para el 82%, el horario de comida flexible no es un incentivo que les permita realizar mejor su trabajo.

Para el 82%, el trato amable no es un incentivo que les permita realizar mejor su trabajo.

Para el 64%, el compañerismo no es un incentivo que les permita realizar mejor su trabajo.

Para el 72%, el horario flexible no es un incentivo que les permita realizar mejor su trabajo.

En promedio para los trabajadores (72%), el trabajo no intenso, la autorización de faltar sin descuento, el horario flexible de comida y de trabajo, el trato amable, el compañerismo son incentivos que no intervienen en la realización de su trabajo.

(ver cuadro 2)

Aunque estos incentivos se dan en la organización - CODINSA, no necesariamente son incentivos que les --

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	TOTAL
3. Las gratificaciones especiales que percibe, corresponden al puesto que usted desempeña.	si	x		x								2
	no		x		x	x	x	x	x	x	x	9
Especifique por qué?												
El 54.54% (6) de los empleados, especifican que las gratificaciones especiales que perciben, no corresponden al puesto que desempeñan porque ya pertenecen al sueldo.												
4. Quáles incentivos de los que aplica CODINSA, le permiten realizar mejor su trabajo.	a) trabajo no intenso	x									x	2
	b) autorización de faltar sin autorización.		x	x		x	x	x				5
	c) horario de comida flexible				x		x					2
	d) trato amable				x					x		2
	e) compañerismo				x	x	x		x			4
	f) horario flexible de trabajo.	x	x						x			3

permitan realizar mejor su trabajo.

De los datos anteriores, podemos interpretar que la mayoría de los empleados consideran que el compañerismo es el más propiciado en el ambiente de CODINSA. Las posibilidades de establecer relaciones personales y de afecto entre los miembros se dan en buen grado, existe cooperación y apoyo entre todos cuando se requiere, raras veces se crea un ambiente de hostilidad, sus interacciones son constantes (por cuestiones de trabajo o por simples cuestiones personales), en este sentido, - los empleados ven favorecida su necesidad de afiliación (como una de las principales necesidades de empleo) en la empresa. No obstante, al opinar que no se propi -- cia el trato amable, significa que aunque se da la comunicación entre los mismos empleados, no necesariamen te implica relaciones amables, porque en ocasiones entre ellos no se dirigen con atención y cortesía; inclu so, los jefes superiores no siempre se dirigen de esa forma a los miembros de la organización.

De la misma manera, consideran que no hay reconoci miento a su trabajo, es decir, la organización no apre cia sus esfuerzos, su dedicación a lo desempeñado, no existe una retroalimentación que refuerce el trabajo - y aunque no son tan variadas y amplias las actividades requieren de una distinción para motivarlos.

Afirman no tener un puesto idóneo a sus capacidades porque no aplican sus conocimientos, habilidades y ap-

titudes totalmente en lo desempeñado por las pocas oportunidades que tienen de superarse en el puesto asignado y porque el trabajo es muy repetitivo.

Se identifica sobre todo la falta de incentivos-económicos o salariales (buen sueldo, prestaciones-superiores, pago de horas extras, etc), principalmente el pago de utilidades, las gratificaciones especiales y la prima vacacional, consideradas como las más deficientes, lo que no sucede tanto con los préstamos personales y el infonavit, porque son más factibles de darse. La deficiencia de este tipo de incentivos no está respondiendo a las necesidades de seguridad económica, no se dan los suficientes para motivar la conducta del trabajador hacia el mejoramiento de sus tareas laborales y mayor participación en la empresa. Esto causa inconformidad en los miembros, actitudes negativas hacia el trabajo y negligencia.

Sin embargo, los trabajadores tienen incentivos-de horario (autorización de faltar, horario de comida flexible, etc.,) y aunque se ven favorecidos con éstos, ya no son suficientes para motivar su comportamiento, ni necesariamente son incentivos que les permitan realizar mejor su trabajo.

De acuerdo a la mayoría de los trabajadores, CO-DINSA requiere, en consecuencia, implantar mejores-

incentivos económicos primeramente, y en segundo grado los incentivos psicológicos o morales.

Tener libertad para tomar decisiones y un horario cómodo, son considerados por algunos otros trabajadores, porque si tienen posibilidad de elegir alternativas para la realización de su trabajo, pueden tener satisfacción de haber desempeñado algo propio; el laborar en un horario cómodo daría pauta a los empleados de adoptar más formalidad en sus tareas laborales, porque se adaptarían a un horario estable, el cual deberá aprovecharse sólo para las actividades asignadas.

Como podemos constatar, la incentivación laboral es indispensable para todo trabajador porque condiciona y guía su comportamiento hacia los objetivos buscados, le ayuda a ejecutar sus tareas laborales con eficiencia. No obstante, no es fácil diseñar e implantar un efectivo sistema de motivadores que respondan a dichos objetivos, debe procurarse en la medida de lo posible, teniendo en cuenta el contexto organizacional, las características individuales y las expectativas del trabajador, estas últimas tanto a nivel individual como de la organización.

5. Para un 82%, la buena comunicación en CODINSA, consideran que no hace falta.

Para el 82%, la mayor comunicación entre jefe y empleado, no consideran que hace falta.

Para el 82%, el reconocimiento del trabajo consideran que no hace falta.

Para el 91%, el trato amable no hace falta.

Para el 92%, los cursos de capacitación no hacen falta en CODINSA.

Para el 82%, el dar libertad para tomar decisiones no hace falta.

Para el 82%, el horario cómodo de trabajo no consideran que hace falta.

Para el 91%, la entrega de material necesario no hace falta.

Por tanto, para el promedio de los trabajadores -- (84%), los incentivos como la buena comunicación, la mayor comunicación entre jefe y empleado, el reconocimiento del trabajo, el trato amable, los cursos de capacitación, el dar libertad para tomar decisiones, el horario cómodo de trabajo y la entrega de material necesario, consideran que no hace falta en CODINSA.(ver cuadro 3)

Para un 55%, los incentivos económicos hacen falta en CODINSA.

6. Un 82% considera que CODINSA no tiene las siguientes características:

Ser organizada, responder a las necesidades mínimas de los empleados, considerar a sus empleados-- ante cualquier problema y dar libertad a éstos para mostrar iniciativa en sus actividades laborales, saber reconocer el trabajo de sus empleados.
(ver cuadro 3)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	TOTAL
5. En su opinión personal cuales incentivos hacen falta en CODINSA.: (2)	a) buena comunicación	x							x			2
	b) mayor comunicación entre jefe y empleado.	x					x					2
	c) reconocimiento del trabajo.	x			x							2
	d) incentivos económicos	x	x	x			x		x			6
	e) trato amable	x										1
	f) prestaciones							x	x			2
	g) cursos de capacitación			x								1
	h) Dar libertad para tomar decisiones.							x		x		2
	i) horario cómodo			x						x		2
	j) entrega de material necesario										x	1
										x		2
	6. De las siguientes características, cuales considera que tiene CODINSA	a) ser organizada			x					x		
b) responder a las necesidades mínimas					x		x					2
c) saber reconocer el trabajo a sus empleados		x					x					2
d) considerar a sus empleados ante cualquier problema.			x				x					2
e) Dar libertad a sus empleados para presentar iniciativa en su trabajo.						x						2

(2) En esta pregunta se categorizaron las respuestas para calcular los porcentajes respectivos.

De lo anterior, podemos decir que CODINSA tiene características que la distinguen como organización informal: no planear adecuadamente sus actividades como empresa constructora, no responde totalmente a los requerimientos de bienestar de los empleados. Necesita, por tanto, tener más formalidad ante los derechos y obligaciones de sus trabajadores. No obstante, conserva algunas características de organización formal como funcionar bajo un reglamento, división de tareas aunque no precisas ni especializadas, etc.

Es evidente que CODINSA propicia constantes y buenas relaciones afectivas y compañerismo, favoreciendo las relaciones interpersonales que ayudan a conservar su cohesión e integración de grupo.

Existe seguridad de la interacción entre empleados - y se busca establecer mayor interacción y comunicación confiable entre jefe-empleado, permitiéndoles plantear algunos de sus principales problemas de empleo que les inquietan y afectan como trabajadores, manifestar sus necesidades y satisfacciones como miembros de CODINSA.

7. Para un 45%, realizar un buen trabajo significa ejecutarlo seguro y rápidamente.

Para un 82%, realizar con calidad el trabajo, significa desempeñarlo bien.

Para un 55%, colaborar con los demás compañeros, -- significa realizar un buen trabajo.

Por ende, para el promedio de los trabajadores (60%) colaborar con los compañeros, ejecutar seguro y rápidamente el trabajo y realizarlo con calidad, significa desempeñarlo bien.

Para un 82%, realizar un buen trabajo no significa cumplir sólo con el mismo. (ver cuadro 4)

8. Para un 73%, no requieren de un jefe y un supervisor para realizar el trabajo eficientemente.

Para un 64%, no requieren de incentivos económicos para realizar eficientemente el trabajo.

Por tanto, el promedio de los trabajadores (69%) - considera que no requieren de un jefe y un supervisor ni de incentivos económicos para realizar con eficiencia el trabajo.

Para un 45%, necesitan tener definidas las funciones para realizar con eficiencia el trabajo.

Para un 45%, requieren de conservar las buenas relaciones interpersonales para realizar un trabajo eficiente.

Un promedio de los trabajadores (45%), requieren - tener definidas sus funciones y conservar las buenas relaciones interpersonales para realizar un -- trabajo eficiente. (ver cuadro 4)

9. Para el 55% de los empleados, la jerarquía que -- existe en CODINSA les obstaculiza realizar sus actividades laborales. (ver cuadro 4)
10. Para un 55%, CODINSA requiere de proporcionar otro tipo de incentivos.

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	TOTAL
7. Para usted realizar un buen trabajo significa:			x	x				x	x	x		5
			x	x								2
	x		x				x	x	x	x		6
	x	x	x		x	x	x		x	x	x	9
8. Para realizar su trabajo - eficientemente usted requiere de:												
a) un jefe y un supervisor.				x			x					3
b) tener definidas sus funciones	x		x		x			x		x		5
c) tener status en el puesto												
d) conservar buenas relaciones interpersonales.		x				x		x				5
e) proporcionarle incentivos económicos.			x	x		x	x					4
9. La jerarquía que existe en CODINSA			x					x	x	x	x	6
a) le obstaculiza...												
b) le permite realizar sus actividades laborales.				x	x							2
<p>Especifique por qué?</p> <p>Un 36% de 11 empleados, especifica que la jerarquía les obstaculiza realizar sus actividades porque no es tan definidas las funciones, otro 27% porque no atienden a las necesidades del empleado y no hay gente competente. Los demás no contestaron por qué.</p>												

CUADRO 4

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	TOTAL
10. Mencione de las siguientes características las que requiere CODINSA para su funcionamiento o su organización laboral.		x	x	x			x		x	x		6
		x	x	x	x		x	x	x	x	x	9
		x	x				x	x		x		5
		x					x		x	x		4
	x			x				x		x		7

Para un 82%, requiere reconocer el trabajo de los empleados.

Para un 45%, requiere tener mayor formalidad con sus empleados.

Para un 64%, requiere establecer un horario cómodo de trabajo.

Por tanto, para un promedio de los trabajadores - (62%), CODINSA necesita proporcionar otro tipo de incentivos, reconocer el trabajo de los empleados, tener mayor formalidad con sus empleados y establecer un horario cómodo de trabajo, como características principales para su funcionamiento como organización laboral.

Para un 64%, CODINSA no requiere de otorgar otras - y mayores prestaciones. (ver cuadro 5)

Los datos anteriores muestran la importancia que -- tienen los incentivos económicos y salariales para los trabajadores, puesto que CODINSA no aplica un sistema-completo de éstos, no ven motivada su conducta para inducirlos a desempeñar mejor su trabajo y poner más esfuerzo y dedicación al mismo.

La falta de gratificaciones especiales justas, la - impuntualidad en los pagos de las prestaciones, los -- sueldos poco atractivos no conducen al trabajador a -- realizar con eficiencia sus labores. Es aceptable que incentivos como autorización de faltar, horario de comida flexible, buenas relaciones afectivas, etc., ayu-da en cierta medida a desempeñar bien el trabajo, pero no promueven la eficiencia de los empleados.

Subsiste en segundo término la falta de incentivos laborales como cursos de capacitación que son de hecho necesarios, pero los trabajadores no ven las posibilidades de que se otorguen, principalmente por el costo que representaría para la empresa. También están los incentivos morales como reconocer que hacen un trabajo interesante y representativo para la compañía, la retroalimentación (feedback) de sus actividades laborales para corregirlas y reforzarlas.

Del mismo modo, los trabajadores manifiestan no tener una definición precisa de sus funciones, indistintamente se llegan a ejercer otras funciones que no corresponden a las propias, los puestos desempeñados no permiten aplicar sus capacidades y habilidades íntegramente, no tienen acceso a puestos mejores donde puedan desarrollarse profesionalmente no hay un ejercicio de autoridad definida y moderada en el sistema jerárquico.

La jerarquía de CODINSA requiere de una definición donde haya una especificación clara de funciones coherentes y relacionadas al puesto correspondiente para estar en condiciones de desempeñar eficientemente el trabajo, lo cual significa ejecutarlo con seguridad y calidad. Se hace indispensable un diseño de tareas que amplie una diversidad de actividades, dar oportunidad a los empleados de planear su trabajo y hacerlos partícipes de las políticas y objetivos de la empresa.

El desempeño eficiente de los empleados de -- CODINSA no sólo se ve afectado con lo anterior, sino también con aquellos factores propios de la empresa, es decir, lograr una organización adecuada de sus ac tividades como empresa, asumir seriamente sus compro misos con los clientes, definir concretamente los -- medios necesarios para el cumplimiento efectivo de -- sus objetivos, atención a los problemas que pueden -- presentarse en las relaciones laborales, adoptar po- líticas efectivas, así como proporcionar al empleado la oportunidad de tener superación personal, familiar y social

La información obtenida ha permitido identifi - car las posibles deficiencias de la organización -- CODINSA, y plantear algunas alternativas que puedan - ayudar a canalizar el problema de interés.

C O N C L U S I O N E S

Conforme a los resultados y su interpretación podemos concluir lo siguiente:

En el sistema de incentivos de CODINSA se distingue que los más deficientes son los de tipo económico, quedando en segundo grado los laborales y psicológicos, los cuales no son suficientes para motivar a los trabajadores e influir en el desempeño de sus tareas laborales. En este sentido, CODINSA no tiene un sistema de incentivos efectivo que favorezca la eficiencia de los empleados, y que responda a las necesidades de seguridad económica ni a las de desarrollo y superación profesional y personal.

Con respecto a las relaciones interpersonales, se privilegian las relaciones afectivas y personales entre los miembros de la organización, propician un ambiente agradable de trabajo que funciona como incentivo para realizar sus actividades y mantener la integración del grupo.

Por otro lado, se detectó que los trabajadores opinan que hay una indefinición de la jerarquía, lo cual significa que no hay una especificación de las funciones de los miembros en los diferentes departamentos. Además, la jerarquía de CODINSA es muy sencilla y sin posibilidades de ascenso.

Conforme con lo anterior, podemos constatar - que el sistema de incentivos y la estructura jerárquica de CODINSA, no son tan favorables para promover el desempeño eficiente de los trabajadores en sus tareas laborales y no corresponden a las necesidades y expectativas del empleado.

En síntesis, es necesario aplicar un sistema de incentivos que contemple mejoría de los incentivos económicos, manteniendo al mismo tiempo, la presencia de los otros incentivos y de las relaciones interpersonales. En segundo lugar, mientras exista una estructura en la cual no haya puestos con funciones precisas y una movilidad ascendente del trabajador, este no desempeñará una mayor eficiencia en su trabajo.

B I B L I O G R A F I A

- Aldag, Ramón J.- "Diseño de tareas y motivación del personal", Trad. del inglés por Carmen Corona, 1a. Edición Ed. Trillas, México 1983.
- Arias, Galicia Fernando.- "Administración de los recursos humanos", 2a. Edición, Ed. Trillas, México 1976, pp. 273-288.
- Argyris, Chris.- "El individuo dentro de la organización" Trad. del inglés por Agustín Gil Lasierra, 1a. Edición, Ed. Herder, Barcelona, 1979, pp. 15-90.
- C.N. Cofer. et. al.- "Psicología de la motivación", Trad. - por Federico Patán, 1a. Edición, Ed. Trillas, México - 1971, pp. 13-19.
- Clifton, Williams.- "Conducta organizacional", Trad. del inglés por Martha Calás, 1a. Edición, Ed. South Western, U.S.A. 1984, pp. 13-50. Su clasificación en la Biblioteca Benjamín Franklin: S 658.3 WIL
- Chiavenato, Idalberto.- "Administración de recursos humanos" Trad. del portugués por María Isabel Fittipaldi, 1a. - Edición, México 1988.
- D.Crano, William.- "Fundamentos de la investigación en psicología social", Trad. del inglés por Miguel Salas, 1a. - Edición, Ed. Manual moderno, México, 1977.

Dessler, Gary.- "Organización y administración: enfoque situacional", Trad. del inglés por Jorge Cárdenas, 1a. Edición, Ed. P.H.H., México 1979.

Fingerman, Gregorio.- "Relaciones humanas: fundamentos psicológicos", Ed. El ateneo, Buenos Aires 1971.

Howell, Williams.- "Psicología industrial y organizacional", Trad. del inglés por Pedro Rivera Ramirez, 1a. Edición, Ed. Manual moderno, México 1979 pp. 50-198

Katz, Daniel y Kahn Robert.- "Psicología social de las organizaciones", Trad. del inglés por Federico Patán, 1a. Edición, Ed. Trillas, México 1977.

Laurence, Peter y Raymond Hull.- "El principio de peter".- Trad. del inglés por Adolfo Martín, 1a. Edición, Ed. Plaza y Janés, México 1969.

Laurence, Peter.- "Las fórmulas de peter", Trad. del inglés por Adolfo Martín, 1a. Edición, Ed. Plaza y Janés, México 1972.

Rodríguez, Aroldo.- "Psicología social", Trad. del portugués por Anatolio de Paula Crespo, 1a. Edición Ed. Trillas, México, 1976, pp. 443-474

Salazar, José Miguel, et.al. - "Psicología Social", --
2a. Edición, Ed. Trillas, México 1979, pp 386-395

Shein, Edgar H. - "Psicología de las organizaciones",
Trad. del inglés por Victor E. Cruz, 1a. Edición
Ed. P.H.H., México, 1989.

Vroom, Victor H., et.al. - "Motivación y alta dirección"
Trad. del inglés por Susana Esqueda de la Cruz,
1a. Edición, Ed. Trillas, México 1979.

Weber, Max. - "Economía y sociedad", Trad. del alemán
por José Medina Echavarría, et.al., 2a. Edición,
Ed. F.C.E., México 1964.

W.F., Dowling, Jr. - "Mando y motivación efectiva del -
personal", Trad. del inglés por Conrad Niell, -
1a. Edición, Ed. Hispano europea, Barcelona, 1979
pp. 5-50.

Se revisaron los periódicos:

"El Financiero", en las Secciones Laborales, de
los meses, Mayo-1989, Dic-1989, Jun-1990, Jul-1990,
los cuales sirvieron como apoyo a la investigación.

A N E X O S

=====

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION LABORAL

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario persigue conocer la motivación laboral de los trabajadores de CODINSA. Es por tanto, muy importante que responda con sinceridad a las preguntas.

Puede contestar más de una opción en cada pregunta, si ello refleja mejor su pensar o su sentir.

C U E S T I O N A R I O

- 1.- En el ambiente que propicia la organización CODINSA usted encuentra:
- a) compañerismo
 - b) relaciones amables
 - c) incentivos económicos
 - d) reconocimiento a su trabajo
 - e) un puesto idóneo para sus capacidades intelectuales y técnicas.
- 2.- De las siguientes prestaciones que usted tiene, cuales son deficientes:
- a) prima vacacional
 - b) Infonavit
 - c) pago de utilidades
 - d) préstamos personales
- Especifique por qué?
- 3.- Las gratificaciones especiales que percibe, corresponden al puesto que usted desempeña ?
- sí no Especifique por qué ?
- 4.- Cuáles incentivos de los que aplica CODINSA, le permiten realizar mejor su trabajo ?
- a) trabajo no intenso
 - b) autorización de faltar sin descuento
 - c) horario de comida flexible
 - d) trato amable
 - e) compañerismo
 - f) horario flexible de trabajo
- 5.- En su opinión personal, cuales incentivos hacen falta en CODINSA. ?

6.- De las siguientes características, cuáles considera usted que tiene CODINSA:

- a) ser organizada
- b) responder a las necesidades mínimas de sus empleados
- c) saber reconocer los trabajos de sus empleados
- d) considerar a sus trabajadores ante cualquier problema
- e) Dar libertad a sus empleados para presentar razones, datos o sugerencias ante las órdenes recibidas para complementarlas o mejorarlas.

7.- Para usted realizar un buen trabajo significa:

- a) ejecutar seguro y rápidamente el trabajo
- b) cumplir sólo con el trabajo correspondiente
- c) colaborar con los demás para terminar el trabajo pendiente.
- d) realizar con calidad el trabajo

8.- Para realizar su trabajo eficientemente usted requiere de:

- a) un jefe y un supervisor
- b) tener definidas sus funciones
- c) tener status en el puesto que ocupa
- d) conservar buenas relaciones interpersonales con sus compañeros
- e) que le proporcionen incentivos económicos.

9.- La jerarquía que existe en CODINSA:

- a) Le obstaculiza realizar sus actividades laborales
- b) Le permite realizar sus actividades laborales

Especifique por qué ?

10.- Mencione de las siguientes características las que -- requiere CODINSA para su mejor funcionamiento como -- organización laboral:

- a) proporcionar otro tipo de incentivos
- b) reconocer el trabajo de los empleados
- c) tener mayor formalidad con sus empleados para trabajar
- d) otorgar otras y mayores prestaciones
- e) establecer un horario cómodo