

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

“MANUAL DE TÉCNICAS PARA INCENTIVAR Y MOTIVAR AL PERSONAL”

INGRID JANNINA MEJÍA MARTÍNEZ

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

“MANUAL DE TÉCNICAS PARA INCENTIVAR Y MOTIVAR AL PERSONAL”

Informe Final de Investigación
Presentado al Honorable Consejo Directivo
de la Escuela de Ciencias psicológicas

POR

INGRID JANNINA MEJIA MARTINEZ

Previo al optar el título de

PSICÓLOGA

En el grado académico de

LICENCIATURA

Guatemala, octubre de 2004

CONSEJO DIRECTIVO

Licenciado Riquelmi Gasparico Barrientos
DIRECTOR

Licenciada Karla Emy Vela Díaz de Ortega
SECRETARIA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciada María Lourdes González Monzón
Licenciada Liliana Del Rosario Alvarez de García
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Estudiante Elsy Maricruz Barillas Divas
Estudiante José Carlos Argueta Gaitán
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: MI PADRE CELESTIAL, QUE ME DA FORTALEZA, SALUD PARA CUMPLIR LO QUE ME PROPONGO Y POR SU GUÌA Y AMOR.

A MI HIJO: POR SER EL MOTOR DE MI VIDA Y MI MAYOR FELICIDAD.

A MIS PADRES: POR PREOCUPARSE E INSISTIR EN MI SUPERACIÒN ESPIRITUAL, ACADÉMICA Y PROFESIONAL.

A MI ESPOSO: SIN SU PACIENCIA Y COMPRENSIÒN NO HUBIERA PODIDO CONCLUIR CON ESTA INVESTIGACIÒN.

AGRADECIMIENTO

AGRADEZCO SINCERAMENTE A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE ESTUVIERON VINCULADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE EN LA REALIZACIÓN Y CULMINACIÓN DE ESTA INVESTIGACIÓN.

A LA UNIVERSIDAD

SAN CARLOS DE

GUATEMALA

POR SER MI CASA DE ESTUDIO

A LA :

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

A MI ASESORA Y

REVISORA DE

TESIS:

LICENCIADAS: DINA PRISCILA CABRERA

MARIA TERESA GATICA

POR SU AYUDA, PACIENCIA Y DISPOSICIÓN PARA

CULMINAR SATISFACTORIAMENTE ESTA

INVESTIGACIÓN.

INDICE GENERAL

PROLOGO

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	7
ANTECEDENTES	
2.1 Características socioeconómicas de la sociedad guatemalteca	7
2.1.1 Modernización socioeconómica e integracionismo	15
2.1.2 El desarrollo industrial	16
2.1.3 La vida Urbana	17
2.1.4 Organización de las pequeñas y medianas empresas (pymes)	19
2.1.5 La comunicación en la empresa	21
2.1.6 Efectos de la comunicación recíproca	22
2.1.7 El recurso humano en la empresa	23
2.1.8 Estimación de las necesidades personales	27
2.1.9 Agrupación de tareas en los puestos de trabajo	28
2.1.10 Contratación	28
2.1.11 Administración de personal	29
2.1.12 Selección de personal	29
2.1.13 Política salarial	30
2.1.14 Formas de retribución	31
2.1.15 Retribución indirecta	31
2.1.16 Evaluación del desempeño	33
TRABAJO Y MOTIVACIÓN	34
MOTIVACIÓN	39
2.2 Industria	42
2.2.1 Primeras teorías motivacionales	44
2.2.2 Satisfacción con el Trabajo y la Conducta Laboral	59
2.2.3 Rotación de Personal y Ausentismo	59
2.2.4 Productividad	60
2.2.5 Tipos de motivación	61
SISTEMA DE INCENTIVOS	62
2.3 Justo salario recibido por la labor realizada	62
2.3.1 Reconocimiento por la labor cumplida	62
2.3.2 Vacaciones y tiempo personal	62
2.3.3 Aumentos salariales	63
2.3.4. Movimiento vertical	63
2.3.5 Seguridad laboral	63
2.3.6 Sentirse integrado	64
2.3.7 Compensación	66

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

68

CAPITULO III

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

MANUAL DE TÉCNICAS PARA INCENTIVAR Y MOTIVAR AL PERSONAL

OBJETIVOS

71

Parte I Tipos de motivación

1. Motivación extrínseca Vs. motivación intrínseca	72
2. Motivación biológica Vs. motivación social	73
3. Motivación afiliativa	74
4. Formas comunes de motivación para la calidad	75
5. Insatisfacción y satisfacción en el trabajo	75
6. Motivación y trabajo	76
7. Salario en función de la producción	76
8. Salario de acuerdo con el tiempo invertido	77
9. El método de salario por antigüedad	77
10. Salario sobre la base de la necesidad	77
11. El sueldo como fuente de motivación y satisfacción	78
12. El dinero como medio de recompensar a los empleados	78
COMO MOTIVAR A LAS PERSONAS	79
13. Cómo mantener la moral en alto	80
14. Una visión común	81
15. Buzón de sugerencias	82
16. Facultar a los empleados, darles independencia y autonomía	83
17. Programas de Sugerencias	83
18 Aspectos motivaciones de la remuneración	84
19. Planes de participación de utilidades	85
20. Planes de reducción de costos	85

Parte II Diversidad de los programas de incentivos

21. Los diferentes sistemas de incentivos	89
Incentivos sobre unidades de producción	89
23. Bonos sobre producción	90
24. Curva de madurez	91

25. Aumentos por méritos	91	26.
Incentivos no financieros	92	
27. Incentivos a ejecutivos	93	
Planes internacionales de incentivos	96	
Valor de los incentivos	96	
Los planes de incentivos	97	
Tipos de incentivos	97	
Teoría relacionada con el dinero como incentivo	98	
Incentivos y participación en las utilidades	99	
CAPITULO IV		
CONCLUSIONES	101	
RECOMENDACIONES		
102		
REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS	103	
GLOSARIO	105	
<u>Anexo</u>		
Cuestionario		
RESUMEN		

PROLOGO

Debido a que las personas (o empleados), pasan la mayor parte del tiempo viviendo o laborando dentro de las organizaciones, éstas pasan a tener impacto en las vidas y la calidad de vida de los mismos, ellos crecen, son educados, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones y la aparición de esa fuerza que nos lleva a realizar actividades se crea como resultado de la conjunción entre valores, actitudes y circunstancias exteriores.

Las personas se sienten motivadas a realizar tareas que piensan que les producirán recompensas. Esta es la esencia de la motivación. De acuerdo con algunas investigaciones relativas a la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, somos capaces de perseverar, de esforzarnos y de realizar trabajos de mejor calidad cuando la motivación para una tarea es intrínseca.

Es necesario tomar en cuenta que el trabajador a cualquier nivel debe estar incentivado y motivado para realizar su trabajo óptimamente y con eficiencia y así sentirse a gusto con él mismo.

Por lo que en este manual encontrarán un menú de diferentes incentivos y formas de motivar al personal de cualquier empresa de nuestra bella Guatemala. Así mismo, se presentan las teorías, formas y programas que sustentaron este estudio, esperando que sea un aporte para los profesionales y no profesionales que tienen personal a su cargo.

Por ende, en esta investigación se planteó como objetivo general, conocer la diversidad de incentivos y motivadores que existen a nivel institucional; y como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

Ofrecer a profesionales, empresarios, gerentes, directores y todas a aquellas personas que tienen relación con recursos humanos en empresas públicas o privadas, sin importar su tamaño, un manual de técnicas de incentivos y motivación, que les sirva de guía para llevar a cabo una adecuada aplicación de éstos, el dar a conocer a todas

aquellas personas que se relacionan con incentivos y motivación al personal, los fundamentos teóricos de éstos, también proporcionar al usuario del manual, la recopilación explicativa de las técnicas de incentivos y motivación aplicados en el medio laboral, para proveerle una directriz sobre lo que puede aplicar de acuerdo a sus propias necesidades; y brindar información acerca de los incentivos que frecuentemente se utilizan en el ámbito laboral de la ciudad de Guatemala.

Por lo cual las personas que apliquen correctamente el presente Manual se beneficiarán de una forma en que mejorará la productividad dentro de la empresa, también disminuirá la rotación de personal, habrá proactividad e iniciativa en los trabajadores, es un manual fácil y práctico para el uso de cualquier persona interesada en el caso y la empresa que aplique el Manual tendrá una herramienta a su alcance y a su disposición para emplearla de una forma adecuada, satisfactoria y así crear en el empleado el Compromiso Organizacional que es el deseo de cualquier Patrono.

Se considera que fue importante para esta investigación el haber podido observar, preguntar y recopilar información de la necesidad que todo empleado tiene de motivación y de estar incentivado. En base a la experiencia adquirida en la recopilación de información se presenta un Manual que sirva de guía para profesionales y no profesionales a cargo de personal a su cargo para que el personal se sienta motivado, feliz y haya una mayor productividad en la empresa.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCION

Uno de los más grandes problemas que ha enfrentado el empresario guatemalteco, ha sido encontrar la forma de motivar e incentivar a su personal. En la mayoría de empresas han descuidado la motivación como un factor importante en sus empleados.

Se ha podido observar esta problemática dentro de las empresas públicas y privadas de la ciudad capital, en las que en ambas el personal manifiesta conductas que expresan lentitud en el cumplimiento de su trabajo, no tienen un espíritu en el enriquecimiento de sus labores, falta de cooperación, no hay creatividad, iniciativa ni proactividad, los empleados sólo cumplen hasta donde se les pide y no aportan ideas a la empresa ni mejoras para su puesto de trabajo, al contrario critican a la empresa y a sus propios compañeros, algunos expresan su disconformidad por su puesto de trabajo manifestando que no están en el puesto que ellos merecen pudiendo estar más arriba del que están, igualmente con el salario y se preguntan por qué ascienden a otros no teniendo el mismo potencial y nivel profesional de ellos.

Estas manifestaciones son de personas desmotivadas que afectan la productividad de la empresa ya que los clientes no se sienten bien atendidos.

Si al personal que labora en la empresa se le motiva e incentiva, el trabajo será más productivo, la empresa crecerá en su producción y será más competitiva. Ante esta problemática, es necesario estrechar los lazos entre la empresa y sus trabajadores a través de un manual de motivación e incentivos que sea apto para Psicólogos Industriales, Administradores, Técnicos y para no profesionales. Para que puedan aplicarlo de acuerdo a las necesidades del personal a su cargo, de una manera útil y práctica, de acuerdo a la misión de la empresa, sus valores y sus necesidades.

En países como el nuestro se ha observado que el empleado da de su fuerza de trabajo y labora porque sabe que devengará un salario, pero no da el 100% de su potencial, debido a que un elevado porcentaje de empleados trabaja más que todo por satisfacer sus necesidades básicas y en un menor porcentaje por su realización personal para llegar a un nivel profesional satisfactorio.

La motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar actividades. El individuo está motivado cuando tiene la voluntad de hacer algo y, perseverar en el esfuerzo que ese algo requiere durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo que se haya marcado. Esa fuerza está directamente relacionada con las actitudes, porque son los valores, actitudes y opiniones los que dictan lo que se necesita en cada momento y lo que es importante y lo que no lo es.

Las personas (o empleados), pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o laborando dentro de las organizaciones, la producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas. Estas pasan a tener impacto en las vidas y la calidad de vida de los mismos, ellos nacen, crecen, son educados, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones y la aparición de esa fuerza que nos lleva a realizar actividades se crea como resultado de la conjunción entre valores, actitudes y circunstancias exteriores.

Niveles mínimos de producción, rotación en el personal, ausentismo, falta de identificación hacia el lugar donde labora y lealtad del empleado con la empresa, son situaciones que enfrenta la organización en el desarrollo de sus labores. Muchas veces por no motivar e incentivar a sus empleados.

Las organizaciones están formadas por dos o más personas, la manera como éstas viven, se visten, se alimentan, crean sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimenta una enorme influencia por parte de las organizaciones; así como el modo de pensar y sentir de los miembros influencia en aquellas.

Las personas se sienten motivadas a realizar tareas que piensen que les producirán recompensas. Esta es la esencia de la motivación. Se trata de una idea

que tiene implicaciones importantes para todas las actividades de la “administración de personal”.

Frecuentemente se escucha hablar sobre la importancia de saber motivar al personal. Se destinan horas de tiempo y de lectura a descubrir este tesoro escondido sin saber que “no se puede motivar sin estar motivado”. Varias veces se ha visto jefes novatos alcanzar objetivos de líderes experimentados dentro de la misma empresa, con escasa experiencia pero mucho entusiasmo. La técnica se ve reemplazada por el alto grado de auto-motivación de personas que aún no han sufrido las vicisitudes de la tarea de conducir.

Específicamente, se muestra la forma en que estas actividades afectan directamente la motivación de los empleados: el análisis de puestos, planeación de recursos humanos y evaluación del desempeño, administración de sueldos, capacitación, desarrollo general, establecimiento de planes de remuneración, incentivos financieros, prestaciones y servicios.

Según la teoría de la satisfacción laboral de Herzberg dice que los factores que contribuyen a la satisfacción y a la insatisfacción son independientes entre sí. Los factores de satisfacción laboral son intrínsecos al trabajo: el deseo de realización, la motivación para el logro, la estima ajena, el gusto por el trabajo, el reconocimiento de responsabilidad. Y los factores determinantes de la insatisfacción (llamados factores higiénicos) son extrínsecos al trabajo: la política de la empresa en cuanto a remuneraciones y salarios, la vigilancia y control excesivo. Para conseguir una realización motivadora del trabajo debe enfatizarse el contenido del mismo, enriqueciendo las tareas, aumentando y mejorando las condiciones intrínsecas del puesto de trabajo.

Por otra parte, de acuerdo con algunas investigaciones relativas a la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, somos capaces de perseverar, de esforzarnos y de realizar trabajos de mejor calidad cuando la motivación para una tarea es intrínseca.

Para explicar la motivación de los empleados, David Mc Clelland plantea en su teoría tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo, siendo estos: necesidad de logro, necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

Según Mc Clelland, las personas con elevadas necesidades de **logro** prefieren situaciones que tienen riesgos moderados y en las que puedan ver sus propias contribuciones. Prefieren recibir una retroalimentación rápida y concreta con respecto a su desempeño. Están motivadas por la necesidad de lograr tareas que representan retos. Las personas con elevadas necesidades de **poder** prefieren situaciones en las que puedan obtener y mantener el control de los medios para influir en los demás. Gustan de estar en posición de hacer sugerencias, proporcionar sus opiniones y convencer a otros de hacer cosas. Otros tienen elevadas necesidades de **afiliación**. Sienten un fuerte deseo por mantener amistades estrechas y recibir afecto de los demás. Constantemente buscan establecer relaciones amistosas.

Estas teorías son eminentemente cognoscitivas, (principalmente la teoría de la motivación al logro) ya que piensan que la fuente de la motivación humana no se encuentra en los incentivos ambientales que el hombre recibe como consecuencia de su conducta, sino más bien piensan que el verdadero origen de la motivación se encuentra en sus pensamientos o actividad cognitiva de todo individuo.

El tema seleccionado se relaciona con problemas tales como:

Compromiso organizacional; También llamado lealtad de los empleados, es el grado en el que un trabajador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Los empleados comprometidos con la organización suelen poseer buenos record de asistencia, cumplir voluntariamente las políticas de la compañía e incidir en índices de rotación más bajos. Así mismo, la actitud del empleado beneficia el Compromiso

organizacional, para que la relación sea recíproca así como ellos dan y reciben de la empresa, esta también debe de dar y recibir del trabajador.

Para lograr dicho compromiso del empleado a la empresa en que labora es necesario que el patrono cuente con un manual de incentivos ya que los sistemas de incentivos vinculan la compensación con el desempeño.

Generalmente el patrono paga a los empleados para obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que haya laborado. El objetivo de los sistemas de incentivos y de motivación es mejorar el desempeño del empleado. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie al mejor desempeño de manera regular y periódica.

Diferente a como ocurre en los aumentos de sueldo y las promociones ya que el trabajador ve los resultados de la conducta que se va reforzar en forma muy rápida, se hace más fácil reforzar esa conducta.

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

Por lo general, los incentivos vinculan el desempeño individual como los pagos adicionales, esta técnica de compensación no tradicional ha adquirido difusión en años recientes como técnicas para estimular un incremento en la productividad.

Existen muchos sistemas de incentivos. Entre ellos se cuentan los aumentos por méritos, los incrementos por unidad de producción, los bonos de producción, las comisiones, las curvas de madurez, la compensación por conocimientos especializados y los incentivos de tipo ejecutivo y existen incentivos monetarios.

La motivación e incentivos se encuentran ubicados dentro del área de psicología industrial ya que estos se llevan a cabo en toda organización desde la pequeña y mediana empresa.

En la industria no existe un manual de motivación e incentivos adaptados a la cultura guatemalteca que sea aplicable tanto a la mediana como a la pequeña empresa sin importar el tipo de empresa que sea y su nivel económico, en esto estriba la importancia de esta investigación, ya que se debe llegar a comprender y utilizar de manera dirigida y adecuada los incentivos y la motivación y de esa forma obtener del empleado una visión diferente y sentir que el trabajo es parte del empleado y desarrollar en él un sentido de pertenencia, para que en la medida de las posibilidades las empresas tomen en cuenta los aspectos en los cuales necesitan mejorar para beneficio del empleado, quien es su principal recurso para una producción con éxito.

Es necesario que los profesionales que trabajan en Recursos Humanos, conozcan y tengan una guía de los factores que necesitan ser más incentivados en los guatemaltecos, cuáles son sus necesidades básicas, así como de diferentes modos y medios de motivar a los colaboradores.

También es importante que la empresa tenga una herramienta a su alcance y a su disposición para en algún momento emplearla y aplicarla de una forma adecuada y de esa forma crear en el empleado un compromiso organizacional.

Muchas empresas no hacen uso de las técnicas que tienen para hacer sentir bien al trabajador por lo que no sacan todas las habilidades del empleado.

Al momento en que la empresa incentiva y motiva al empleado y se preocupa por él, le da seguridad laboral y sentido de pertenencia y de esa forma el patrono evitará que haya ausentismo y rotación de personal.

Con este manual se pretende llegar a recabar un listado de incentivos y motivadores para aplicarlos en cualquier momento de acuerdo a las necesidades y circunstancias. De tal manera el estudio de los incentivos es de gran importancia para conocer la motivación del individuo en el trabajo, si éstos influyen en el desempeño físico e intelectual de la persona que vende su fuerza de trabajo y por

medio de esto se contribuye al conocimiento de la situación laboral en cuanto a motivación se refiere en el empleo.

2 MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

2.1 Características socioeconómicas de la sociedad guatemalteca

Su objetivo es establecer las necesidades sin satisfacer en cuanto a empleo, salud, educación, canasta básica, vivienda, índices de desempleo, etc., para tener una idea del entorno de donde se realizará el estudio y el poco interés que existe de proveer incentivos.

Referente a los aspectos geográficos; La República de Guatemala está situada en el contero del continente americano, entre los 14 y 18° de latitud norte y los 88 y 92° de longitud oeste. Es el más septentrional de los países centroamericanos, está ubicado en el extremo noroccidental de la región y limita al norte y al oeste con México; al este con Belice, el mar Caribe, Honduras y El salvador; y al sur con el Océano Pacífico.

Con sus 108, 889 km², Guatemala es el tercer país de Centroamérica, después de Nicaragua y Honduras. Sin embargo, en número de población, con 11,237,196 habitantes (censo de 2000), ocupa el primer lugar. Su capital es la ciudad de Guatemala (el nombre original es Guatemala de la Asunción), con 2,541,581 habitantes (censo de 2000), y constituye también la ciudad más grande de Centroamérica.

¹Cuando iniciaba su andadura el Estado guatemalteco independiente, la población del país ascendía a 512,120 habitantes, según el documento División administrativa, civil y eclesiástica del Estado de Guatemala en la República

¹ Gay José, Enciclopedia de Guatemala, Tomo I (Barcelona, España, editorial Océano, sin fecha) pag.70

Federal de Centroamérica, y número de sus habitantes, año 1825. A finales del siglo XIX (censo nacional de 1893), la población ya había aumentado hasta 1,364,678 habitantes. En las siguientes seis décadas la población siguió creciendo de forma moderada, hasta alcanzar en 1950 la cifra de 2,190,868 habitantes (según datos del censo). A partir de entonces Guatemala entró en un proceso de transición demográfica con un acelerado crecimiento vegetativo de la población. Pudiéndose observar este fenómeno en las elevadas cifras de los censos de 1964 y 1973 (4,287,997 y 5,160,221 habitantes).

La ruptura en el comportamiento demográfico fue producto de un descenso rápido en las tasas de mortalidad, mientras las elevadas tasas de natalidad se mantenían casi estables. Guatemala alcanzó la mayor dinámica en su crecimiento poblacional durante las décadas de 1970 y 1980, con una tasa promedio anual del 3.2%; sólo a partir de la década de 1990 se registra un leve descenso. En la actualidad, la tasa promedio anual de crecimiento demográfico en el país es del 2.9%. La actual tasa global de fecundidad (número promedio de hijos que una mujer tendría durante su vida fértil) es de 5.4 hijos por mujer para 1990-1994. sin embargo, existe una clara diferencia entre la tasa promedio de fecundidad por población rural (6.2 hijos) y la urbana (3.8 hijos). En el ámbito departamental, Guatemala (3.6 hijos) registra la tasa de fecundidad más baja y Jutiapa (6.6 hijos), la más elevada. Con tasas muy altas destacan también San Marcos (6.5 hijos), Totonicapán (6.5 hijos), Petén (6.4 hijos), Sololá (6.4 hijos), Huehuetenango (6.4 hijos), Jalapa (6.2 hijos), Baja Verapaz (6.2 hijos) y Quiché (6.1 hijos).

Con estas cifras, Guatemala manifiesta una de las mayores dinámicas de población de toda Latinoamérica.

Un rasgo muy particular de la población en Guatemala es su carácter multiétnico, multilingüe y pluricultural. Con alrededor de cinco millones de habitantes, los diferentes grupos indígenas constituyen aproximadamente la mitad de la población total, y dentro de la población rural el 80%. Aunque en la actualidad habitan en casi todas las regiones del país, los indígenas tradicionalmente han estado

concentrados en el Altiplano de Guatemala donde constituyen todavía más del 90% de la población total, así como la región baja del norte fronterizo con México.

Comúnmente se habla de población ladina e indígena en Guatemala. El término ladino fue utilizado originariamente para designar a personas descendientes de uniones entre español(a) y mestizo(a), pero en la actualidad se aplica a toda la población “no indígena”, sin una identidad étnica específica. Mientras tanto, la población indígena se identifica como miembro de los grupos maya, garífuna y xinca.

El grupo maya forma 21 comunidades etnolingüísticas principales cada una con su propia cultura y tradiciones, que no sólo se expresan en sus trajes típicos, sino sobre todo en su cosmovisión y formas de convivencia. Históricamente practican la agricultura, y el maíz es uno de sus símbolos más sagrados. Asimismo, la artesanía y el comercio ocupan un lugar importante en sus actividades económicas. Sin embargo, a lo largo de la historia, sobrevivieron en condiciones de alta precariedad y marginación; sólo recientemente conquistaron importantes espacios en la vida nacional, ante todo en el campo político y cultural. Los grupos maya de mayor importancia son el quiché, mam, cakchiquel y kekchi, que representan en conjunto más de cuatro millones de habitantes.

La población garífuna es de origen afro-caribeño y habita en la costa del Atlántico, principalmente en el municipio de Livingston. El grupo xinca constituye una comunidad muy pequeña en el oriente del país, con orígenes todavía no esclarecidos.

Para la distribución territorial, el cuadro global de la distribución y concentración de población en Guatemala corresponde todavía a un patrón histórico, estrechamente vinculado con modos tradicionales de asentamiento y de organización económico-social del espacio. En la actualidad (censo 1994), la población guatemalteca vive distribuida en 20,485 lugares poblados, el 85% de los cuales corresponde a aldeas y caseríos de menos de mil habitantes cada uno. Es decir, predomina todavía un asentamiento disperso, mientras que la concentración

de población en centros urbanos constituye la excepción en el paisaje primordialmente rural. La densidad poblacional promedio en Guatemala es de 77 habitantes por kilómetro cuadrado. En la región selvática de Petén, corresponde a casi una tercera parte del territorio nacional, donde vive en la actualidad el 2.7% de la población total del país, con un promedio de 6 habitantes por kilómetro cuadrado. En el otro extremo figura la región metropolitana (departamento de Guatemala) con 853 habitantes por kilómetro cuadrado, donde se concentra, en el 2% del territorio, el 22% de la población total. En el municipio de Guatemala (capital), la densidad aumenta hasta 4,474 habitantes por kilómetro cuadrado.

La actual ciudad de Guatemala se fundó como cuarta capital del Reino de Guatemala, a consecuencia de la destrucción de Santiago de Guatemala (hoy antigua) por los terremotos de Santa Marta del 29.7.1773. Con la Real Cédula de 21.9.1775 se aprobó el traslado de la capital guatemalteca; por Real Orden de 23.5.1776 recibió el nombre oficial de Nueva Guatemala de la Asunción. Con la proclamación de la Independencia en 1821, se convirtió en la capital de la Federación Centroamericana hasta 1834. a partir de entonces es la capital de la República de Guatemala, cabecera del departamento de Guatemala y municipio del mismo nombre. El traslado y nueva fundación de la capital guatemalteca en las postrimerías de la Colonia constituye un experimento único. Este proyecto tan radical no solamente se explica como consecuencia de los terremotos, sino en el contexto de la política borbónica de la segunda mitad del siglo XVIII. Debido a la fuerte oposición eclesiástica y popular ante el traslado y falta de recursos, la consolidación de la nueva ciudad y recuperación del número de habitantes que tenía Santiago en 1773 se retrasó hasta la década de 1820.

A partir de 1871, se inició una nueva fase en la dinámica urbana, que se caracterizó por la implementación de los servicios básicos para la comercialización del café, con una expansión planificada del área urbana y la construcción de edificaciones públicas representativas. Sin embargo, los cambios urbanos se llevaron a cabo conforme al tradicional patrón de centro funcional de una sociedad agraria-

comercial, y en la estructura socioeconómica y dinámica poblacional de la ciudad no se manifestaron rupturas trascendentales.

Una serie de fuertes sismos en diciembre de 1917 y enero de 1918 destruyó gran parte de la ciudad, en la que desaparecieron los palacios coloniales alrededor de la plaza central, así también como los edificios representativos del fin del siglo XIX. La reconstrucción, que se prolongó durante toda la década de 1920, fue lenta, debido a la gran inestabilidad política y económica. La reconstrucción del sector público a través de la edificación de obras monumentales, como el actual Palacio Nacional y los Edificios de Correos y de la Policía Nacional, se desarrolló hasta la dictadura de Jorge Ubico (1931-1944). A partir de la década de 1950 se rompió con el tradicional patrón poscolonial de dinámica urbana. La ciudad entró desde entonces en proceso de metropolización que se caracteriza por el alto crecimiento poblacional y la expansión espacial, así como por los cambios sustanciales que han ocurrido en las funciones urbanas.²

La base de la economía guatemalteca es la producción agrícola, destinada en su mayor parte a la exportación. Los rasgos estructurales de la agricultura de Guatemala se remontan a los primeros mayas, quienes cultivaban principalmente el maíz (que en la actualidad se produce para consumo interno). Posteriormente, durante el periodo colonial, se inició la configuración del actual sistema productivo: grandes extensiones de tierra que producen para exportación y pequeñas propiedades cuya producción vital se destina exclusivamente al autoconsumo.

Guatemala es el país con mayor capacidad y volumen de producción de Centroamérica. Es el mayor exportador y, en la región del Caribe, uno de los países con más y mejores recursos naturales. Sin embargo, el producto interno bruto (PIB) per cápita sólo representa 1,340 dólares (menor que los de Costa Rica y El Salvador) y su distribución es desigual: la quinta parte de la población más pobre produce el 10% de la cifra promedio del PIB y la quinta parte de la población más rica reporta el triple del promedio del PIB.

² Gay José, Enciclopedia de Guatemala, Tomo I (Barcelona, España, editorial Océano, sin fecha) pag.76.

La población económica activa, es decir, la fuerza laboral disponible, concentra a más de la tercera parte de los guatemaltecos. En el caso de Guatemala, la Población económica activa incluye a las personas de diez o más años de edad que se encuentran ocupadas o están en busca de trabajo.

A pesar de que la agricultura absorbe a la mayoría de la población, la proporción de la Población económica activa ocupada en este sector tiende a disminuir como consecuencia de la migración del campo hacia la ciudad capital. Este fenómeno, agudizado desde finales de la década de 1970 a consecuencia del recrudecimiento del conflicto armado interno (ahora ya finalizado), obedece a la atracción que ofrece la metrópoli por las mejoras salariales y de condiciones de trabajo, así como a la diversidad de servicios, actividades y oportunidades. Casi la cuarta parte de la Población económica activa se dedica a actividades agrícolas. En éstas se incluyen la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca, y el cultivo de café, caña de azúcar, banano, cardamomo, maíz, frijol y arroz, principalmente. Los otros sectores dinámicos corresponden a la industrial manufacturera, el comercio y los servicios, que crecen a un ritmo cada vez mayor. Una actividad económica importante es la producción y el procesamiento de alimentos, pues abarca la mayor proporción de espacio geográfico del país y ocupa a más cantidad de personas, siendo mayoría de población la que se sostiene con estas actividades. En menor escala, también son importantes las actividades de construcción, transporte y comunicaciones, minería y servicios. En este último sector trabaja la mayoría de la población activa y se halla en constante expansión.³

La Población económica activa concentra a más de la tercera parte de los guatemaltecos, de los cuales casi un 44% está integrado por población maya del sudoeste, noroeste y norte del país. Respecto a la ocupación, aproximadamente un 30% de la Población económica activa está empleada en el sector formal y el 40% se encuentra en situación de desempleo y subempleo.

Por otra parte, en una familia maya, generalmente el papel masculino difiere del papel de la mujer en cuanto a las actividades económicas: el padre de familia

³ Ibid. Pag.91-92

tiene la obligación de proveer al hogar de maíz, frijol y leña para el sustento diario; mientras la esposa realiza algún trabajo para poder comprar otros bienes de consumo como azúcar, café, sal, jabón e hilo para tejer. Esto implica que la mujer se involucre en otros trabajos para completar el ingreso familiar: crianza de animales, elaboración y venta de tejidos, y comercio.

Cuando se trata de gastos mayores (educación y ropa para los hijos, compra de algún terreno), éstos se comparten entre los cónyuges. En los últimos años, con los cambios económicos este patrón también se ha modificado. Ahora las mujeres intervienen más en las tareas agrícolas, ya sea con la familia completa o como salaridas independientes. Además, cuando el esposo debe migrar solo hacia trabajos temporales en otras plantaciones, la esposa se responsabiliza de las siembras propias.

En la ciudad capital de Guatemala se puede observar que la mayoría de mujeres al igual que el hombre también trabaja, ayudando en los gastos de la casa además de los quehaceres del hogar.

Por otra parte, el producto nacional bruto (PNB) per cápita es el valor en dólares de la cantidad total [de bienes y servicios](#) que un país produce en un año, dividido por su población representa el ingreso medio de los ciudadanos del país. Los países que en 1998 tenían un [PNB per cápita](#) cápita de US\$9.381 o más se llaman países de [ingreso alto](#), de entre US\$7.61 y US\$9.360, países de [ingreso mediano](#), y de US\$7.60 o menos, países de [ingreso bajo](#).

El PNB per cápita indica que parte de este, del país correspondería a cada persona si se dividiera por igual. El PNB per cápita de un país es el primer paso para entender los puntos fuertes y débiles de la economía del país, así como el nivel general de vida del ciudadano medio. El PNB per cápita de un país por lo general está más vinculado con otros indicadores que miden el bienestar Social, económico y ambiental del país y de su población. Por ejemplo, en general, la gente que vive en países con PNB per cápita alto generalmente tiene más

[esperanza de vida](#), [tasas de alfabetización](#) más altas, mejor [acceso a agua potable](#), y [tasas de mortalidad infantil](#) más bajas.

Así mismo dentro del sector manufacturero, la actividad industrial se desarrolló fuertemente a partir de 1960, con la apertura del Mercado Común Centroamericano, continuando hasta finales de la década de 1970. Hacia 1990, experimentó una crisis causada por la caída del mercado regional centroamericano. A pesar de ello, en los últimos años este sector se ha recuperado y actualmente constituye una importante fuente de empleo para el país, representado casi el 15% del Producto interno bruto (PIB).

La producción de artesanías es un sector que se ha incrementado paralelamente al descenso del trabajo agrícola como actividad principal. Aunque la producción actual evidencia las influencias coloniales, su origen se remonta a la época prehispánica.

La producción industrial, que no es muy diversificada, corresponde a las siguientes industrias: alimentaria, textil, tabacalera, maderera, talabartera y metalúrgica. También, con menos producción pero igualmente dinámicas, hay manufacturas de madera, caucho, corcho, papel, productos minerales así como construcción de maquinaria, equipo de transporte, artículos eléctricos y trabajos de imprenta.

La distribución geográfica del sector industrial puede dividirse en cuatro áreas principales: la zona central (departamento de Guatemala), la zona nororiental (departamento de Zacapa), la zona sur (departamento de Escuintla) y la zona occidental (departamento de Quetzaltenango).

La producción de alimentos es un subsector que ha crecido constantemente desde sus inicios. Consiste en la transformación de la materia prima pecuaria o agrícola en productos industriales para consumo humano. Es una de las industrias que utilizan fundamentalmente las materias primas agrícolas del país y representa más de la quinta parte de los ingresos por exportaciones. La manufactura de alimentos y bebidas constituye casi el 42% del volumen total del sector manufacturero. La industria alimentaria en Guatemala utiliza parte de la

producción agropecuaria nacional. Incluye el procesamiento, empaque y distribución de camarón y langosta; preparados de carne, pescado y crustáceos; preparados de cereales; azúcares y artículos de confitería y bebidas, alcoholes y vinagres. También se procesan productos lácteos (leche pasteurizada, crema, queso, mantequilla y yogur) para abastecer el mercado nacional, principalmente en los departamentos de Escuintla, Santa Rosa, Quetzaltenango, Guatemala, Jutiapa y Alta Verapaz.

La fabricación de textiles es otro subsector que mantiene intensa actividad productiva manufacturando telas, calzado, prendas de vestir y otros artículos como bolsas y accesorios. Los ingresos que genera constituyen el 10% de la producción industrial del país.

Un modo de producción muy extendido en la actividad textil de Guatemala es la industria de maquilas. Se trata, en este caso, de fábricas especializadas en determinada fase del proceso de producción de alguna prenda de vestir (como el corte, por ejemplo), para exportación. A los trabajadores, en su mayoría mujeres jóvenes, se les paga por producto terminado. Esta industria representa una opción favorable para el propietario de la marca, pues el salario mínimo fijado en Centroamérica para los obreros es inferior al de muchos otros países.

El sector de los servicios, que emplea a más del 60% de la población, incluye actividades en el comercio, transporte, servicios privados, administración pública y banca. Se ha constituido en uno de los más importantes generadores del PIB (más del 55%) y es una de las actividades de mayor expansión debido a las limitadas oportunidades en la agricultura y las manufacturas. Incluso se estima que Guatemala se está encaminando hacia una economía de servicios.

Las actividades del sector servicios en Guatemala se clasifican en servicios (técnicos y profesionales), comercio, banca y seguros. Los dos primeros se han expandido debido a que pueden insertarse fácilmente dentro de la economía informal. El subsector banca y seguros también ha aumentado con la creación de nuevos bancos y agencias bancarias, bolsas de valores, casas de cambio,

financieras y almacenadoras, etc., y con el auge de nuevos instrumentos crediticios (corretaje, leasing, reportos, money market).

La economía informal se refiere a un sector que genera bienes y servicios a bajo precios para la población de menores ingresos y constituye una fuente de empleo para quienes no se han ubicado en el sector formal de la economía. En Guatemala, se calcula que un poco más de la mitad de la población económicamente activa está involucrada en estas actividades. En general, la economía informal en Guatemala se ocupa de actividades excluidas del área productiva, ya que más de la mitad se emplea en el comercio y la industria.

2.1.1 Modernización socioeconómica e integracionismo

Entre 1945 y 1979 el panorama económico fue de crecimiento. La agricultura siguió siendo la principal actividad, pero también se desarrolló la industrial y se modernizaron los servicios. El dinamismo de la agricultura se apoyó, sobre todo, en la expansión y diversificación de los productos exportables, en especial con la ampliación productiva del algodón, el azúcar y la carne, así como su respectiva apertura a mercados internacionales, sobre todo el norteamericano. Fue éste un crecimiento que resultó importante en la década de 1950 y que luego redujo su nivel, aunque siempre en crecimiento, pero a finales de la década de 1970 ya había señales de un claro agotamiento.

Por otro lado, el crecimiento permitió el surgimiento de una agroindustria dedicada a procesar los productos destinados sobre todo a la exportación, aunque también amplió la oferta hacia el mercado interno en especial, para los casos del azúcar y de la carne de exportación, cuyo mercado preferencial era el norteamericano. En la década de 1970 nuevos procesos de diversificación como el hule, palmeras para aceite y otros, llevaron nuevamente a ampliar la base agroindustrial.

2.1.2 .El desarrollo industrial

El desarrollo industrial estuvo estrechamente ligado al proyecto de formación de un mercado centroamericano, destinado a unir en uno solo la

capacidad de consumo de las clases medias y altas de la región. A finales de 1960 se firmó el Tratado General de Integración Económica Centroamericana que le dio base jurídica. En la década de 1960 la expansión de la industria fue evidente. Ésta era sobre todo una industria que buscaba sustituir algunas importaciones por productos alimenticios, textiles y farmacéuticos, detergentes, vidrio, llantas, productos plásticos y otros. Para su desarrollo se basó en los incentivos que los gobiernos otorgaron con el fin de superar las dificultades financieras y la falta de una infraestructura adecuada. En el plano social no representó un factor atrayente porque absorbió poco empleo y resultó limitado en su intento por cambiar la estructura social a partir de la industrialización. En la década de 1970 su crecimiento comenzó a perder ritmo.

Todo lo anterior significó que la producción agrícola para el consumo interno no tuviera el mismo incentivo y creciera más que nada por el aumento poblacional y en menor grado por la incidencia de las políticas agrarias. La mayor parte de la producción alimentaría se basa en producciones campesinas de limitadas extensiones que rápidamente perdían capacidad productiva por el cansancio de las tierras. El resultado es que el país comenzó a manifestar problemas de autosuficiencia alimentaría y falta de almacenamiento de los productos, por lo que se recurrió a la importación de alimentos, lo que incidió en un aumento de la deuda externa.

La introducción de nuevas técnicas, la generalización del abono y la política cooperativista ayudaron al incremento de la producción, pero la crisis mundial del petróleo y un movimiento inflacionario mundial en 1974 y otro en 1980 afectaron la economía del país al elevarse el precio de las importaciones. Algo parecido sucedió con la industria, porque buena parte de sus insumos provenían del exterior. Todo esto agravó el déficit comercial e influyó en la decisión del Gobierno de endeudarse aún más, pues no contaba con suficientes recursos. También fue importante el hecho de que durante la década de 1970 el Gobierno estuvo sujeto a profundos niveles de corrupción que lo llevaron a una política de inversiones erráticas de los recursos internos y de los provenientes del exterior.

Por otro lado, el crecimiento económico agro exportador, industrial y financiero llevó a una mayor organización de los sectores empresariales, quienes comenzaron a organizarse para enfrentar búsqueda de mercados o conseguir apoyos técnicos y mejorar sus sistemas productivos, para moverse mejor ante las olas inflacionarias y las recesiones mundiales que afectaban a los países productores, así como para enfrentarse al mundo de los trabajadores.

El crecimiento económico y la modernización no fueron suficientes para modificar el sustento social del país, para lograr el desarrollo mas allá del crecimiento económico, ni para convertirse en autosuficientes, por lo que se mantuvieron las desigualdades sociales, pese al dinamismo social. En el campo se produjeron movimientos de diferenciación social que en muchos casos terminaron por expulsar a los campesinos hacia las ciudades para convertirse en los miembros urbanos marginales más pobres, o se mantuvieron en sus comunidades en el marco de una amplia franja de pobreza. No obstante, en otros fortalecieron la capacidad económica de un sector del campesinado ladino e indígena. En definitiva, el crecimiento de las condiciones de vida se entrecruzaron para alimentar el descontento social.

2.1.3 La vida Urbana

El censo oficial incluye en el área urbana a todo poblado oficialmente reconocido como ciudad, villa o pueblo (cabeceras departamentales y municipales), e indica que el 35% de la población del país habita en dichos núcleos. El centro urbano más importante del país es la ciudad capital, pero hay en el país 21 ciudades más que son cabeceras departamentales y más de 300 cabeceras municipales que son pueblos y villas. Se ha propagado la idea de que la macrocefalia de las capitales de los países en vías de desarrollo implica que el resto del país es completamente rural, pero los datos señalan que esto no es así.

Los dos departamentos cuyas cabeceras han sido asiento de la capital del país, Sacatepéquez (cabecera, Antigua Guatemala) y Guatemala (cabecera, Nueva Guatemala de la Asunción), tienen población urbana mayoritaria, más del 70%.

Por otra parte, en la década de 1950, M. Tumim estudió la comunidad pokomam de San Luis Jilotepeque (Jalapa) y argumentó que los indígenas y los ladinos de dicha comunidad debían ser calificados de “castas”, porque creían que las diferencias de ellos eran de orden biológico y que unos eran superiores a otros, y porque en la comunidad se habían institucionalizado formas de segregación, de distancia social y de endogamia. M. Nash realizó estudios en el occidente del país y en algunas de sus publicaciones describió las comunidades indígenas como culturas separadas de los ladinos, y sólo débilmente ligadas al Estado guatemalteco mediante transacciones administradas por “la cofradía”, la estructura cívico-religiosa local característica de las comunidades indígenas tradicionales. Esta estructura incorpora a todos los miembros de la comunidad imponiéndoles obligaciones pecuniarias y de servicio durante décadas, lo cual impide que surjan diferencias de riqueza en el interior de la comunidad y que se desarrolle en ésta una estratificación social.

Como país pluricultural reúne culturas indígenas: algunas, mayas; otras, mezcla de elementos mayas, del Altiplano central mexicano y de la costa del golfo; una xinca, y todas con mezcla de elementos españoles, cultura caribe (mezcla de elementos caribe, arawakos y africanos) y culturas ladinas (hipanizadas, viejas y recientes). Todas estas culturas forman una amplia gama, desde comunidades recolectoras, silvícolas y agrícolas de subsistencia con alta dependencia de la naturaleza, baja capacidad tecnológica y una organización social comparativamente simple hasta comunidades complejas, cosmopolitas, industriales, científicas y tecnológicas en sentido occidental. Como país étnicamente complejo, Guatemala ha tenido tradicionalmente regiones con población lingüística, cultural y racialmente heterogénea pero son fuertes sentimientos ni expresiones de etnicidad, también presenta regiones más homogéneas pero con focos de fuerte afirmación étnica. En la última década, sin embargo, han proliferado las organizaciones locales y regionales que construyen, promueven y confrontan identidades y reclamos étnicos en el país.

La Constitución Política de la República decretada en 1985, artículo 143, establece que “el idioma oficial de Guatemala es el español. Las lenguas vernáculas forman parte del patrimonio cultural de la Nación”. Las lenguas vernáculas son los idiomas mayas, el xinca y el garifuna, llamados también “idiomas indígenas de Guatemala”.

Como lenguas vernáculas, según G. Herrera, los idiomas indígenas de Guatemala poseen los atributos de historicidad, vitalidad y homogeneidad, y algunos de ellos empiezan a adquirir también el de estandarización, es decir, una forma escrita y una literatura.

2.1.4 Organización de las pequeñas y medianas empresas (pymes)

El concepto PYME tiene origen en la Economía, que lo utiliza como indicador del tamaño de las empresas. Esta dimensión se mide básicamente a través de tres variables: capital, nivel de facturación, y cantidad de empleados.

Lo antedicho hace que bajo el rótulo de Pequeñas y Medianas Empresas coexistan una diversidad de empresas muy disímiles entre sí, ya sea en actividad, tamaño o cultura interna.

Esto es fácil de advertir: Aún siendo PYMES, no son lo mismo una empresa que tiene 5 empleados que una que tiene 150. Tampoco son parecidas una empresa que se dedica a fabricar cajones de embalaje de frutas y verduras, en el valle del Río Negro, que una que desarrolla software de inteligencia artificial en Pilar.

Menos semejantes aún son una empresa dirigida por los miembros de la familia fundadora, que una constituida a partir de la asociación de profesionales e inversores (no familiares), nucleados con el único objetivo de desarrollar determinado tipo de explotación económica.

Sin embargo, en función de sus capitales, niveles de facturación y cantidad de empleados, puede ser que todas encuadren dentro de la categoría PYMES.

Aún así, los numerosos planes que afectan a una empresa, sea cual fuere su tamaño, requieren el desarrollo de una cantidad de actividades y, para dirigir éstas de una manera eficiente, es esencial alguna forma de organización.

En el mismo momento en que dos o más personas aportan sus esfuerzos para la consecución de una empresa en común, se hace necesario fijar la tarea de cada una de ellas. Las actividades de trabajo y dirección deben ser clasificadas en grupos de deberes o funciones para que puedan ser asignadas a determinadas personas, y hay que establecer las relaciones entre estas personas para asegurar que sus esfuerzos están coordinados para el mismo objetivo.

El proceso de organización, ya sea de la empresa como un todo o de cada una de las partes consiste en:

- Dividir el trabajo que se ha de realizar en tareas individuales.
- Definir las relaciones que se establecen entre las personas que deben cumplir con dichas tareas.

La agrupación de actividades conduce a la creación de departamentos o áreas de actividad que deben tener un encargado que, a su vez, informe a los niveles superiores de dirección. La pregunta común que se plantea el director, sea del nivel que sea, es: ¿cómo deben agruparse los deberes en tareas para que produzcan los mejores resultados y de un modo eficiente? Las secciones creadas pueden llamarse divisiones, oficinas, ramas, secciones, unidades o llevar cualquier otro nombre, sea cual fuere el nombre de la sección creada, este proceso se llama generalmente departamentalización.

Los criterios más usuales para proceder a la departamentalización son: Agrupación por localización, agrupación por productos o servicios, y la agrupación por funciones.

Así mismo, la organización crea una relación entre ejecutivos y subordinados y una variedad de departamentos, que frecuentemente están interrelacionados. Es de vital importancia que estas relaciones estén bien definidas y claramente comprendidas.

Como elemento básico de este proceso debemos tener en cuenta que cuando un directivo delega una tarea a un subordinado se produce un cambio tanto en la autoridad como en la responsabilidad.

2.1.5 La comunicación en la empresa

La palabra comunicación deriva del latín *communis*, común. Cuando nosotros comunicamos, estamos tratando de establecer algo en común con alguien, es decir, intentamos compartir una información, una idea, una actitud. Sin embargo, el lenguaje es el medio principal de comunicación. Si entendemos que, en el sentido más amplio, comunicación es la interrelación a través de palabras, cartas o medios similares de expresión de pensamientos y opiniones, concluimos que también es información.⁴

Éste es el sentido vital del concepto de comunicación dentro de la empresa, la transmisión de información desde y hasta todos los niveles. Así entendido, se comprende que, sea cual fuere el tamaño de una empresa, es elemental para su funcionamiento que estén establecidos los canales adecuados para que la información fluya en las direcciones adecuadas, de forma clara y con la máxima rapidez.

El problema es de muy diferente solución según se trate de una gran empresa o de un pequeño negocio. En la primera, los diversos niveles jerárquicos actúan como cadenas de transmisión de las comunicaciones. Para el pequeño empresario la situación cambia ya que, dado su contacto directo son los subordinados, es el principal encargado de mantener esos canales en un adecuado funcionamiento.

⁴ Gay, José Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa (Barcelona España, editorial Océano, sin fecha) Pag.349

En materia de comunicación, el directivo de una empresa tiene ventaja respecto al ejecutivo de una organización mayor, por las siguientes razones: En las grandes empresas, las líneas de jerarquía y subordinación son mayores y las relaciones de mando son más complejas; requieren la existencia de los llamados directivos, lo que supone que las órdenes o instrucciones no suelen recibirse directamente del máximo ejecutivo, sino que se canalizan a través de dichos mandos. Por el contrario, en la pequeña empresa, la vía jerárquica es más corta y, en muchos casos, el propietario-gerente mantiene relaciones directas con todo el personal. Al distribuir el trabajo o impartir instrucciones, puede hablar personalmente con aquellos que han de realizarlos y entenderlos; no necesita recurrir a las circulares escritas y, sobre todo, tiene la ventaja de poder responder inmediatamente a las preguntas que se plantean, observar las reacciones positivas o negativas y escuchar y ponderar por sí mismo los comentarios y sugerencias de sus subordinados. En las empresas mayores, la distribución del trabajo y la supervisión de los resultados es más difícil, y el gerente, al no poder mantener contacto directo con todos y cada uno de sus subordinados, establece unos canales de comunicación más complejos; para ello contará con los directivos o supervisores, en quienes ha delegado la autoridad. Por el contrario, en la pequeña empresa, el gerente puede distribuir directamente el trabajo y observar de una forma inmediata sus resultados; la comunicación es prácticamente de persona a persona.

No obstante, en la comunicación y en las relaciones humanas, la comunicación recíproca incluye tanto la ascendente como la descendente y la horizontal. Como también se ha indicado, tiene una gran repercusión en el estado anímico general del personal. No debe olvidarse que la comunicación es un factor importantísimo en la productividad, ya que, cuando el estado general de ánimo es bajo, el personal no siente ninguna preocupación por el éxito de la empresa. En otras palabras, es imprescindible la creación de un eficaz sistema de comunicación recíproca.

2.1.6 Efectos de la comunicación recíproca

Los canales de comunicación de la empresa tienen dos funciones principales: permitir un intercambio de información y de opiniones y dar a cada integrante de la organización la sensación de que participa en los asuntos de la empresa.

Tales funciones están estrechamente interrelacionadas, ya que ninguna de las dos, por sí sola, podría originar la lealtad del personal. Por otra parte, en todo sistema de comunicación, surgen dos interrogantes: ¿Qué ha de ser comunicado? ¿Cómo ha de comunicarse?.

El personal de una empresa desea conocer ciertos datos y estos son:

- Toda la información relacionada con la empresa: la historia de la misma y su organización, nombres y características de los altos ejecutivos y la situación financiera de la empresa.
- Cómo son las relaciones laborales en el seno de la empresa: la política del personal, las oportunidades de capacitación y las posibilidades de promoción.
- Los futuros planes de la empresa: posibilidades de expansión, campañas publicitarias, introducción de nuevos equipos y procedimientos.

El departamento de Recursos Humanos desea conocer ciertos datos como:

- La actitud del personal hacia la empresa.
- Hasta qué punto se comprenden la normativa, la política y los programas de la empresa.
- Cómo puede contribuir con mayor eficacia al buen funcionamiento de la empresa.
- Sus quejas y reivindicaciones.

2.1.7 El recurso humano en la empresa

El pequeño y el mediano empresario que debe dirigir y orientar el trabajo de sus empleados necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto empresarial. Sólo este conocimiento le permitirá incentivar a

sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo moral que permita el logro de los objetivos fijados. No hay que perder de vista que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas. Y este hecho tiene una incidencia muy concreta en el mundo de las relaciones laborales; el empresario debe reconocer como legítimas las necesidades de sus empleados y procurar conciliarlas con sus planteamientos gerenciales, de meta común. El empleado aspira, sobre todo, a ser tratado como un ser humano, que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral y materialmente y se respete, en suma, su dignidad humana.

Según el área de Recursos Humanos, el funcionamiento de las organizaciones se asienta sobre tres bases principales:

- El logro de unos rendimientos que permitan el pago de costos y la obtención de beneficios.
- Una estructura social de acuerdo con los negocios y protectora de las operaciones.
- El empleo correcto de los bienes productivos o capital propiedad de la organización.

La organización, para lograr sus objetivos, requiere del recurso humano. Éste no sólo comprende el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores como pueden ser: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etcétera. Los recursos humanos son fundamentales en el funcionamiento de una empresa ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos técnicos y materiales, lo cual no sucede a la inversa.

Las personas constituyen la única diferencia competitiva y comparativa sostenible de las organizaciones.

El área de recursos humanos se ocupa de recibir las demandas, analizarlas y dar una respuesta a los problemas que puedan surgir respecto del factor humano. Así, selecciona las personas que la empresa necesita (para la creación de nuevos

puestos, por bajas laborales, etcétera) y, una vez incorporadas, hace el seguimiento de su adaptación al puesto de trabajo, promueve su formación, su posible rotación dentro de la empresa y gestiona sus contratos.

La función de asistir, asesorar, esclarecer ideas en temas referidos a personas, lleva implícito un componente de autoridad profesional que sólo se sostiene si va acompañado de una posición ética, que implica el respeto por el otro y la confidencialidad de los datos. La dimensión ética también se manifiesta en el ejercicio responsable del cargo, teniendo presentes los objetivos, alcances y límites del mismo, así como la distancia estructural entre la persona y la función que ésta pueda ocupar. Así mismo, los recursos humanos han de ser un servicio al conjunto de la estructura empresarial y deben cumplir una función de impulso y apoyo. Uno de los objetivos fundamentales en todo plan de desarrollo de recursos humanos es el logro de mejoras sectoriales e integrales de la gestión empresarial. Para ello cuenta con dos vías:

- La elaboración e implementación de los programas que el departamento gestiona. Dentro de los que se contemplan con más frecuencia están los de selección de personal, formación y política salarial.
- La valoración e integración del departamento en el contexto de la empresa, es decir la participación y el apoyo en las actividades funcionales y transversales de la empresa.⁵

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud

⁵ Ibid. Pag.283-284

positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización. Hay más cosas en juego que tan sólo la vida de la organización. También esta en juego la especie y calidad de vida que la organización y sus participantes llevarán y la especie disponibles para proveerla de recursos necesarios.

Durante muchas décadas, las responsabilidades como selección, entrenamiento y compensaciones fueron consideradas funciones básicas que constituían el área históricamente conocida como administración de personal. Estas funciones se llevaban a cabo sin tomar muy en cuenta su relación mutua. Desde esta visión limitada hemos visto el surgimiento de lo que ahora conocemos como Administración de Recursos Humanos. La Administración de Recursos Humanos, como se le conoce por lo general, representa la extensión más que el rechazo de los requisitos tradicionales para dirigir el personal en forma efectiva. También se requiere entender la conducta humana y tener habilidad para aplicar esa comprensión. Es necesario también tener los conocimientos y comprender diversas funciones de personal llevadas a cabo en la administración de los recursos humanos, así como la capacidad para llevarlas a cabo de acuerdo con los objetivos de la organización. Además es esencial estar conscientes de las limitaciones económicas, sociales y legales para el desempeño de dichas funciones.

La Administración de recursos Humanos, como se le practica hoy, reconoce la interacción dinámica entre las funciones de personal y los objetivos de la organización. Lo que es más importante, reconoce que la planeación de Recursos Humanos debe estar coordinada muy de cerca con la estrategia organizacional y otras funciones relacionadas con la planeación. Es consecuencia, el esfuerzo de Administración de Recursos Humanos se dirige a lograr las metas operativas de la organización.

En la historia de las organizaciones, el último en tomar su lugar fue el ámbito de recursos humanos. En la actualidad vemos que la inclusión de la dimensión humana dentro del inventario de recursos es un hecho, y las personas se han revelado como un pilar fundamental de la vida de toda empresa.

La aplicación de diferentes teorías sociológicas, económicas, etcétera, al servicio de la producción ha ido determinando diferentes focos de interés y con ellos diferentes formas de entender el papel de los recursos humanos dentro de las empresas.

El espíritu de empresa es un factor fundamental respecto de la vivencia que el empleado pueda tener de la misma. Es sabido que el mecanismo de identificación con los valores e ideales de la compañía incide favorablemente en el rendimiento de los trabajadores, ya que contribuye a crear un ambiente de colaboración y de trabajo en equipo, en pos de objetivos comunes.

Es a partir de la década de 1970 cuando las turbulencias e imprevisibilidad de los mercados, los avances tecnológicos por un lado, y por otro el valor que alcanza el factor humano (sus capacidades, motivaciones, valores, la dinámica de los grupos, etcétera) como clave del buen funcionamiento empresarial, abren una nueva visión dentro de las tesis organizativas.

Así, los factores externos (el entorno empresarial, los mercados), los aspectos técnicos y los aspectos humanos (sociales y psicológicos) se conjugan dando lugar a nuevos abordajes que atienden a la complejidad de su estructura y su dinámica, desde una perspectiva globalizadora.

Dentro de las características de los Recursos Humanos una de las principales diferencias entre el desarrollo de los recursos humanos de una gran empresa y un PYME es que en ésta última la importancia del factor humano es vital. Ya sea porque es el recurso por excelencia con el que cuentan, o porque la selección de un nuevo empleado significará la incorporación de un nuevo miembro al clan familiar, entre otras.

Si las grandes empresas disponen de departamentos de recurso humanos, con una buena dotación de recursos materiales y un prestigio dentro de la organización, en ocasiones esto no basta para evitar la dificultad de conocer de cerca de los empleados y el ambiente en el que desempeñan su trabajo. A la hora de solventar dificultades, resolver conflictos o montar programas de formación, la distancia que la burocracia impone en organizaciones de grandes dimensiones puede hacer inoperante tanta infraestructura.

Por otro lado, el delicado manejo de las relaciones humanas hace que en aquellas empresas pequeñas o medianas, en las que el contacto es más directo y cotidiano, sea la directiva quien tenga que estar más capacitada en el manejo de las relaciones interpersonales.⁶

La competitividad, la rivalidad, los enfrentamientos directos o velados así como la necesidad de motivaciones e incentivos, posibilidades de crecimiento personal, etcétera, son elementos que están presentes en todo grupo humano.

2.1.8 Estimación de las necesidades personales

Una tarea primordial del empresario cuando va a iniciar la actividad se centra en la estimación del número de empleados que precisará. También, después, cuando la empresa está en funcionamiento, hay que efectuar análisis periódicos del personal necesario, bien para aumentarlo si la compañía está en funcionamiento, hay que efectuar análisis periódicos del personal necesario, bien para aumentarlo si la compañía está en expansión, o si se tiene prevista una ampliación, bien para amortizar algunos puestos de trabajo si la actividad disminuye o los nuevos métodos mecanizados de producción liberan personal de determinadas funciones, precisando entonces su readaptación a otros cometidos.

El cálculo del número de empleados no puede improvisarse. En efecto, la estimación realizada debe responder a las necesidades reales de la empresa, porque un exceso de mano de obra significa mayores costos, personal utilizado por debajo de sus posibilidades y desmoralización, o malos hábitos de ese mismo

⁶ Ibid. Pag.282-283

personal; pero una falta de mano de obra puede entrañar el incumplimiento de la producción planificada y la existencia de personal sometido a una tensión excesiva.

Para ello, el primer paso consiste en definir la tarea y el número de horas que se invierte en realizarla; posteriormente, es preciso conocer el perfil de la persona que se ha de buscar.

2.1.9 Agrupación de tareas en los puestos de trabajo

El primer paso para calcular el número de personas necesarias en una empresa consiste en saber qué tareas deben realizarse y aplicar a cada una el tiempo que una persona invierte en su ejecución. Así, dependiendo del número de veces que la tarea ha de llevarse a cabo y de la extensión de la jornada de trabajo de una persona, se obtiene el número de personas que se necesitan.

Un puesto de trabajo queda determinado, por un cierto conjunto de tareas que debe efectuar una sola persona.

2.1.10 Contratación

Esta debe responder a un plan elaborado con tiempo suficiente y en el que se especifiquen los requisitos necesarios. Además, hay que utilizar procedimientos científicos para la selección entre los candidatos. Después hay que familiarizar al empleado con su puesto y vigilar su proceso de adaptación antes de exigirle el rendimiento idóneo.

De la trayectoria prevista de la empresa depende el número de personas necesarias. ¿Cómo puede conocerse ese número, si no se conoce el futuro? En el caso de las empresas de nueva constitución, el número de puestos de trabajo se habrá calculado conforme a la clasificación de las tareas que se han de realizar. Pero si se trata de una empresa en funcionamiento, la estimación de puestos que deben cubrirse dependerá de que se prevea o no la expansión o contracción de la actividad, de la rotación esperada del personal y de los cambios tecnológicos que nos puedan obligar a una nueva formulación cuantitativa o cualitativa. En cualquier caso, habrá que hacer una previsión de vacantes, con el objeto de preparar la

contratación con tiempo suficiente. Si dejamos que sea la necesidad inmediata la que nos obligue a contratar personal, se corre el riesgo de no contratar las personas más adecuadas, sino sólo la que esté disponible en aquel momento.

2.1.11 Administración de personal

La administración de personal se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo. Incluyen:

- Análisis de puestos.
- Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos a los puestos.
- Selección de los candidatos a ocupar los puestos
- Inducción y capacitación a los nuevos empleados.
- La administración de sueldos y salarios (la forma de compensar a los empleados)
- Ofrecimiento de incentivos y beneficios.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación interpersonal (entrevistas, asesoría, disciplinar).
- Desarrollo de gerentes.

2.1.12 Selección de personal

Las fases del proceso de selección de nuevos empleados dependen del método que se siga. Muchas veces una simple y breve entrevista con el futuro empleado es suficiente para decidirse por su contratación. Sin embargo, hay que ser conscientes de que ésta es tan importante para el empleado y para la propia empresa que conviene aplicar sistemas científicos y modernos, aun cuando se trata de candidatos a puestos de baja calificación.

La selección de personal es un proceso que puede tener su punto de partida en situaciones muy variadas, que podemos agrupar según:

- Las que responden a la creación de nuevos puestos de trabajo (introducción de nuevas tecnologías, el planteo de nuevos objetivos productivos con la apertura de nuevas áreas, procesos de fusión / adquisición, entre otros).
- Las que responden a reorganizaciones internas (bajas, rotaciones, despidos, traslados, ascensos, reducción de costos, ajuste persona-puesto, etcétera).

Una vez detectada la necesidad, habrá de pasar al proceso de búsqueda propiamente dicho, que a su vez puede orientarse dentro o fuera de la empresa. Entonces se hablará de selección interna o externa.

Otras veces es personal del área de recursos humanos o de personal quien se ocupa de esta delicada tarea. En resumen, la selección de personal puede realizarse:

- Por el área de recursos humanos u otra, dentro de la empresa.
- Recurriendo a empresas de selección.

La correcta definición del puesto de trabajo y el hallazgo de la persona que se acerque al perfil idóneo son elementos claves en el rendimiento de los recursos humanos. Lograr con éxito la tarea de selección implica poder hablar de una buena integración, rendimiento, eficacia y satisfacción del individuo en su nuevo puesto de trabajo.

2.1.13 Política salarial

La retribución del personal es uno de los grandes retos de la gestión interna de toda empresa. La preocupación de cómo rentabilizar el máximo esta inversión encuentra tantas repuestas como tiempos de empresa, estilos de dirección y culturas corporativas existan.

El punto que queda fuera de toda variabilidad es el reconocimiento de la retribución salarial como factor de motivación o desmotivación de los empleados. Si bien la motivación no es uno de los objetivos directos de las empresas, conocemos sus efectos en la eficacia organizacional y en la calidad de vida de sus empleados. Un buen programa de política salarial puede aportar el equilibrio

necesario entre la calidad de vida de los empleados y la rentabilización exigida por economía de la empresa.

Las decisiones sobre la remuneración del personal suelen estar determinadas por convenios colectivos y, por ello, más que estar sujetas a políticas de la empresa, entran en el marco de la dinámica de las negociaciones entre los sindicatos y la patronal.

2.1.14 Formas de retribución

Existen dos formas básicas, a saber:

Remuneración directa:

Está asociada estrechamente con alguno de los parámetros que miden la producción del empleado.

- Se trata del sueldo o salario por tiempo de trabajo, que depende exclusivamente del tiempo dedicado a la empresa. Puede fijarse en salario por hora, por jornada de trabajo, por semanas o por meses.
- Otro método de retribución directa es el pago por unidad producida o vendida. En este último se inserta la retribución a comisión. El incentivo que caracteriza esta clase de remuneración es obtener una retribución total más alta si la producción o la venta se incrementa. En la realidad, el pago unitario se establece de modo que, con un rendimiento normal, el salario es también normal.

2.1.15 Retribución indirecta:

Este tipo de retribución tiene un componente legal, que varía según el país de que se trate, y otro voluntario. Se suele identificar también con la expresión beneficios adicionales, e incluye un conjunto de conceptos retributivos indirectos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Pago de los días festivos.
- Vacaciones anuales pagadas.
- Pago o complemento de sueldo por las ausencia debidas a enfermedad.

- Pago a los organismos oficiales o privados para cubrir enfermedad, jubilación o ambas.
- Asistencia médica y hospitalaria.
- Ayuda económica por enfermedad.
- Donaciones para el disfrute del tiempo libre.

Revisiones salariales

Los sueldos y salarios no acostumbran ser estáticos, sino que se acomodan a la evolución de las circunstancias socioeconómicas del país y deben ser una fuente permanente de motivación para los empleados. La revisión de los salarios es, un imperativo necesario.

Tendencias en políticas salarial

La política retributiva cristaliza el estilo de dirección y la cultura de empresa. Según ello, tendremos organizaciones de tendencias burocratizadas, que premiarán la antigüedad, se delegarán de los objetivos y estratégicos de la empresa y será arbitrarias y desmotivadoras; de tendencias paternalistas, que premiarán la fidelidad y serán poco equitativas, y finalmente, la tendencia sobre el desempeño, que premiará la contribución del empleado a los resultados empresariales, priorizará el rendimiento y será más equitativa y motivadora.

El diseño tradicional de los sistemas retributivos se basa en los puestos de trabajo, pero en los últimos tiempos la tendencia introduce la remuneración basada en las personas, es decir no sólo en la relación salario/dificultad, sino también en la relación salario/destrezas/conocimientos y resultados del desempeño.

En esta línea se ha desarrollado el sistema de remuneración según rendimiento, que intenta motivar a los empleados bajo al perspectiva de integrar una fracción del salario total como variable, según el nivel de consecución de los objetivos previamente fijados.

Las ventajas de este sistema es la motivación, el logro de una mayor identificación con la empresa, la transmisión de la cultura y de los objetivos de la misma, y el refuerzo del interés por el trabajo efectivo dentro de los diferentes equipos.

Las condiciones mínimas de éxito requeridas por este tipo de programas son:

- Concordancia entre la cultura de la empresa y su estilo de dirección (descentralización del poder, estimulación de la participación, etcétera).
- Implicación de la alta dirección (para promover y sostener los cambios por la introducción del nuevo sistema).
- Adaptación de las estructuras organizativas (descentralización de responsabilidades y dirección por objetivos).
- Formalización de herramientas de gestión necesarias (descripción de puestos y objetivos, evaluación del desempeño y valoración de puestos y objetivo).

La implementación del sistema de remuneración según rendimiento deberá ir precedida por un estudio de viabilidad en función de las características de cada empresa.

Tradicionalmente, los incrementos salariales se fijan según criterios automáticos, aplicados al colectivo de trabajadores, como por ejemplo lo pactado en los convenios colectivos.

Estas políticas tienen el inconveniente de ser rígidas y poco motivadoras. La individualización de los aumentos salariales sobre todo del personal calificado es un medio de revertir esta tendencia, favoreciendo la movilización hacia los objetivos de la compañía.

La política de revisión de salarios sobre la parte fija de la retribución implica los siguientes factores:

- Los incrementos generales anuales establecidos teniendo en cuenta las bandas salariales de cada puesto de trabajo, lógicamente fijadas en el marco de la estructura de remuneraciones de la empresa.

- El estudio individualizado del historial de cada trabajador según la carrera que ha efectuado, los conocimientos que posee, las habilidades, la antigüedad, el historial retributivo de los últimos años, entre otros.

2.1.16 Evaluación del desempeño

El esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. Una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.⁷

Así mismo, cuando nosotros comunicamos, estamos tratando de establecer algo en común, con alguien, es decir, intentamos compartir una información, una idea, una actitud. Sin embargo, el lenguaje es el medio principal de comunicación. Si entendemos que, en el sentido más amplio, comunicación es la interrelación a través de palabras, cartas o medios similares de expresión de pensamientos y opiniones, concluimos que también es información.

⁷ Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. México, Mc Graw Hill, segunda edición, 1994), pag.260-262

Éste es el sentido vital del concepto de comunicación dentro de la empresa, la transmisión de información desde y hasta todos los niveles. Así entendido, se comprende que, sea cual fuere el tamaño de una empresa, es elemental para su funcionamiento que estén establecidos los canales adecuados par que la información fluya en las direcciones adecuadas, de forma clara y con la máxima rapidez.⁸

TRABAJO Y MOTIVACIÓN

El objetivo de este tema es conocer el concepto de trabajo y motivación y en que van relacionados para interrelacionarlos e involucrar la motivación dentro del trabajo y de esa forma beneficiarse el empleado y el empleador.

Se considera trabajo toda actividad corporal o intelectual que conduce a un resultado que se había propuesto el sujeto. En sentido estricto y desde el punto de vista de la economía, trabajo es una actividad que se propone adquirir medios para la subsistencia, para la satisfacción de necesidades o deseos.⁹

Trabajo también se define como, una serie de actos agrupados en el tiempo y destinados a contribuir a un resultado final específico, para alcanzar un objetivo de manera confiable, de personas con niveles de entendimiento y habilidad necesarias para el éxito de un fin determinado, como satisfacción de necesidades, y en otras palabras, el contacto más directo par la evolución.

Como factores psicológicos que inducen al trabajo pueden considerarse: 1) El placer del movimiento, la tendencia al juego. 2) El afán de producir, de rendimiento, de vivencia de esfuerzo. 3) La defensa contra las privaciones y las inclemencias exteriores.

El término “trabajo” empleado a propósito de los problemas del estudio del trabajo parece cargado de cierta ambigüedad, puede designar, efectivamente

⁸ Gay, José. Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa (Barcelona España, editorial Océano, sin fecha) Pág.349

⁹ Dorsch, Friedrich. Diccionario de psicología. (Barcelona, Editorial Herder, 1981), Pag.1019

tanto el comportamiento de los individuos que participan en una actividad de producción como la función atribuida a estos. Así hablar de “métodos de trabajo se refiere a la conducta, mientras que evocar adaptación del trabajo al hombre” es referirse a la idea de función. Por tanto, es importante para el psicólogo distinguir en el análisis del trabajo entre un enfoque centrado en las funciones definidas por la organización, que es decir, en el desempeño de las funciones por parte de los operadores. El trabajo proporciona un sentido de identidad; nos dice a nosotros mismos y a los demás lo que somos; mejora nuestro sentido de autoestima, afiliación y pertenencia. Si estamos frustrados o insatisfechos con el, lo más seguro es que volvamos tristes al hogar al finalizar la jornada. La insatisfacción en el trabajo puede perjudicar también la salud física y psíquica se ha demostrado que la cardiopatía, úlceras, artritis, enfermedades psicósomáticas, ansiedad, preocupación y tensión están relacionadas en el estrés e insatisfacción en el trabajo.

Lo contrario a la insatisfacción en el trabajo esta la satisfacción en el trabajo que la definimos como respuesta efectiva dada por el trabajador a su puesto, se considera cómo el resultado o la consecuencia del trabajador en el puesto. Los estudios de Cornell sobre la satisfacción en el trabajo de una sección transversal, representativa de los trabajadores de los Estados Unidos. Una de las metas específicas de esos estudios fue relacionar la satisfacción en el trabajo con las características medibles de la compañía y la comunidad y con características del trabajador individual.

En cuanto a las características de la persona, hay que tener en cuenta que no todas las personas tienen los mismos motivos laborales ni estos son los mismos a lo largo de su desarrollo profesional.

El psicólogo industrial es quien debe estudiar la conducta humana dentro del campo de los negocios y el que debe aplicar métodos y técnicas de la psicología para que funcione bien una organización así como el ser humano que labora en ella.

Otra de sus funciones es la de seleccionar los mejores trabajadores, tratar de adaptar la maquinaria al hombre y mejorar el clima y ayudar en el beneficio de la empresa de una manera correcta con los principios generales que la misma posea.

Su campo de acción se puede encontrar en industrias, en organizaciones de consultoría, universidades, dependencias de gobierno, etc. Se interesa en los problemas complejos de la productividad humana, seguridad física, salud mental y ayuda a la resolución de los problemas administrativos. Se pueden mencionar algunas actividades que el psicólogo industrial desempeña dentro de su campo de acción:

- Administración de la empresa
- Administración del departamento de Recursos Humanos y dentro de este las tareas siguientes:
 1. Elaboración de análisis de puestos
 2. Reclutamiento y Selección de personal
 3. Inducción y capacitación
 4. Motivación humana
 5. Psicología ingenieril
 6. Estudio de la productividad
 7. Higiene laboral

Cuando un psicólogo industrial observa el comportamiento de los trabajadores, lo hace siguiendo las tradiciones de la ciencia: objetiva, imparcial y sistemática.

Los psicólogos industriales modernos han contribuido de modo significativo a nuestra comprensión de la motivación y la moral, el desarrollo gerencial, la teoría del liderazgo, la dinámica de grupo, la comunicación, la toma de decisiones, la solución de conflictos y el manejo de la tensión.

La organización como una unidad o entidad social, es en la cual las personas interactúan entre si para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización denota cualquier iniciativa humana hecha intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.

Desde este punto de vista, la organización puede ser visualizada bajo dos aspectos:

- a) Organización formal: Es la organización basada en una división del trabajo racional.
- b) Organización informal: Esta se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. La organización informal surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.¹⁰

Como la organización es un sistema cooperativo racional, sólo puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirían. Por esa razón, la organización se caracteriza por una división racional del trabajo y por una determinada jerarquía. Así como una organización tiene expectativas en relación con sus participantes también tienen sus expectativas en torno a la organización. Las personas buscan o forman una organización porque esperan que su participación en ella satisfará algunas de sus necesidades personales. Para obtener dichas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos gastos o a hacer ciertas inversiones personales en la organización, la que por otro lado, busca personas con la expectativa de que trabajen y desempeñen sus tareas. De ahí surge una interacción entre personas y organización, a la que se da el nombre de "proceso de reciprocidad": la organización espera que las personas realicen sus tareas y les concede incentivos y recompensas, mientras que éstas ofrecen sus actividades y cooperar si sus actividades dentro de la organización

¹⁰ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos (México: Mc Graw Hill,) Pág. 83.

contribuyen directamente al alcance de sus objetivos personales.¹¹ En pocas palabras lo que el patrono desea de sus empleados es un Compromiso Organizacional en el que el empleado se identifique con una organización en particular, con sus metas y mantenerse en ella como uno de sus miembros con la disposición de los empleados a permanecer en una empresa en el futuro.

Ello suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí. El compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos. Los empleados comprometidos con la organización suelen poseer buenos récords de asistencia, cumplir voluntariamente las políticas de la compañía e incidir en índices de rotación más bajos. En particular, su amplia base de conocimientos laborales se traduce con frecuencia en clientes leales que realizan crecientes compras por intermedio de ellos, transmiten referencias que resultan en nuevos clientes e incluso pagan precios superiores.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

¹¹ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración (México: McGraw-Hill, 1995, Pag.556-557).

MOTIVACIÓN

El recurso humano, es el factor más importante con el que cuenta cualquier empresa, ya que los seres humanos son indispensables para la operación eficaz de toda compañía. Por lo tanto la motivación del personal es siempre un tema de preocupación para buena cantidad de empresarios. La forma más adecuada para motivarlos y cuales son los motivadores que más se adecuan a la situación, han sido tópicos de mucha polémica y discusión.

¿Cómo motivar al empleado? Es la pregunta que se plantea gran cantidad de personas cuando tienen personal a su cargo, y se busca que las personas contribuyan a actividades que ayuden a cumplir con la misión, objetivos y metas en una empresa, departamento, planta o alguna otra unidad organizada dentro de la misma.

La motivación es un factor fundamental para que las empresas, a través de sus empleados, alcance sus objetivos de una forma más eficiente.

Motivación es una palabra tan antigua como el hombre mismo. Desde los griegos hasta la actualidad ha sido motivo de preocupación filosófica, ética, religiosa, moral y científica el descubrimiento de la energía suprema que por excelencia inicia, dirige y regula la actividad humana.

Producto de esta inquietud fue necesario idear un término que resumiera lo que hasta hace relativamente poco tiempo eran puras especulaciones. La palabra motivación entonces pasa a ser una construcción humana, una creación del hombre en su intento por explicar un fenómeno que habita en lo más íntimo del ser; allí donde el ojo medidor del científico no puede llegar en forma directa, allí donde sólo se puede acceder a través de la inferencia realizada a partir de sus productos resultantes que sí es susceptible de ser observados, medidos y cuantificados, (conductas), tal y como lo exige el más estricto rigor científico.

Muchas son las teorías y los autores que desde diferentes perspectivas han intentado abordar tan complejo fenómeno. Unos enfocando los aspectos

ambientales o externos (incentivos, castigos, etc.) que lo determinan y otros atendiendo más bien a los elementos internos (pensamientos, actitudes y valores) o propios del sujeto que la manifiesta.

Pero sea cual fuere la posición adoptada todos concuerdan en que el control y la dirección de la energía humana llamada motivación desempeña una parte vital en el aprendizaje y en el comportamiento inteligente de cualquier individualidad.

Según Robbins (1994)¹², muchas personas consideran, que la motivación es un rasgo personal; es decir, que algunas personas la tienen y otras no. En realidad, algunos administradores llaman perezosos a los empleados que parecen carecer de motivación. Esta designación presupone que la persona siempre es perezosa o que le falta motivación. Hasta donde se conoce de motivación, esto no es cierto. Se sabe que la motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación. Se debe tomar muy en cuenta que el grado de motivación varía de una persona a otra. También puede existir variación en el caso de una misma persona, en diferentes momentos.

Según Robbins¹³, la motivación se definirá como "la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal".

Mientras que Koontz y Weihrich¹⁴, nos dicen que la motivación es un término que puede aplicarse a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Si bien la motivación personal se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier meta, este enfoque se limita a las metas de la organización.

¹² Robbins, S.; Comportamiento Organizacional (México:Prentice-Hall, 1994), P.207.

¹³ Ibid, P.207

¹⁴ Koontz Harold, Weihrich Heinz; Administración una perspectiva global (México:Mc.GrawHill, 1996), P.462.

Para Davis y Newstrom (1991)¹⁵, la motivación es la identificación de los impulsos y necesidades del empleado y enfocar su comportamiento hacia el desempeño en el trabajo.

Como continúa exponiendo Robbins (1994)¹⁶, el elemento del esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo, y este esfuerzo debe canalizarse en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe tomar en cuenta la calidad del esfuerzo, así como su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y consistente con ella, es el tipo de esfuerzo que se pretende.

Para Robbins (1994)¹⁷, necesidad significa una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas específicas que, en caso de alcanzarse, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

Como continua en su exposición este autor; se puede decir que los empleados motivados se encuentran en estado de tensión. Para liberar tal tensión, hacen un esfuerzo. Cuando mayor la tensión, tanto mayor el grado de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Sin embargo, como lo que nos interesa es la conducta laboral, este esfuerzo por reducir la tensión también debe ir dirigido hacia las metas de la organización. Por consiguiente, el requisito de que las necesidades personales sean compatibles y consistentes con las metas de la organización es parte inherente de la definición de Motivación.

Es importante mencionar que la motivación es el conjunto de motivos que nos hacen actuar. La motivación es el trasfondo psíquico, impulsor, que sostiene, la fuerza de acción y señala su dirección. La motivación, además, es un factor que le da precisión y que tiene una base afectiva, emocional e intelectual. Dice Mc Dougall “que la motivación es una tendencia que solamente es afectiva a nivel de

¹⁵ Davis Keith, Newstrom John; Comportamiento humano en el trabajo (México: Mc.Graw Hill, 1991), P.138.

¹⁶ Ibid, P.207

¹⁷ Ibid, P.207

la acción consiente, reflexiva.” La industria ha descuidado la complejidad de la motivación humana y ha simplificado erróneamente en exceso un fenómeno muy complejo. Cuando el psicólogo habla sobre la motivación se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica eternamente cambiante y una multitud de experiencias. Debido a estos dos factores (los cambios psicológicos y las experiencias anteriores) se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior. Incluso, estas dos categorías son sumamente independientes; por lo contrario, interactúan en todo momento.

La motivación de orden social: toda una amplia gama de objetivos que orientan la actividad de los individuos, se agrupa genéricamente bajo el apelativo de motivaciones sociales. Los factores y tipo de interacciones que rodean la existencia humana es tal que la delimitación social está referida a las aspiraciones del individuo, que en cualquier caso supone una aclaración de sus condiciones presentes, o a la aceptación, por parte de un determinado grupo. De esta forma, todo un amplio conjunto de objetivos entran también en este campo como son las necesidades de aprobación social, el reconocimiento de la propia valía, el éxito en las empresas que uno se propone, el rendimiento, etc.

El ser humano tiene ciertas necesidades espirituales, como es el reconocimiento y el aprecio por haber realizado bien su tarea. Hoy sabemos hasta qué punto esta necesidad repercute en la productividad del trabajo.

No debemos olvidar que, ante todo, es preciso motivar al personal mediante una correcta evaluación de su esfuerzo y un reconocimiento franco de sus capacidades, que satisfagan sus anhelos de sentirse considerado e integrado a la empresa como un colaborador importante. De otro modo es bastante difícil que el empleado dé lo mejor de sí mismo, pues el hombre sólo avanza movido por impulsos positivos, no cuando se le humilla recordándole exclusivamente sus puntos débiles.

2.2 *Industria*

Schultz manifiesta que “la industria se define como el conjunto de operaciones y organizaciones para la creación, obtención y transformación de productos y/o bienes y servicios.

Entonces se puede decir que la Industria abarca un campo bastante grande, que va desde las operaciones de transporte, transformación de materia prima, así como también se incluyen hospitales, clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros, fábricas, agencias de publicidad, bancos, entre otros.”

Los motivos humanos se basan en necesidades, que pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y vivienda. Otras necesidades se pueden considerar como secundarias, como es el caso de la autoestima, la posición social, la afiliación con otros, el afecto, el dar, el logro y el autorrespeto. Estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo de acuerdo con las personas.

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfarán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

Los motivos de una persona pueden ser bastante complejos y con frecuencia contradictorios. Una persona puede sentirse motivada por el deseo de bienes y servicios económicos (abarrotes, una casa mejor, un automóvil nuevo o un viaje) e incluso estos deseos quizá sean complejos y contradictorios (¿se debe comprar una nueva casa o un nuevo automóvil?). Al mismo tiempo la persona podría desear autoestima, posición social, una sensación de logro o relajamiento (¿quién no ha sentido el conflicto entre las exigencias de tiempo de un empleo y el deseo de jugar golf o de ir a ver una película?).

A parte es importante conocer que induce a una persona a actuar y estos son los llamados motivadores estos son cosas que inducen a una persona a actuar. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras.

El administrador puede contribuir en buena medida a reforzar los motivos estableciendo un ambiente favorable para ciertos impulsos. Por ejemplo, el personal de un negocio que ha desarrollado una reputación de excelencia y de alta calidad tiende a sentirse motivado para mejorar aún más esta reputación. En forma similar, el ambiente de un negocio en el que el desempeño administrativo es eficaz y eficiente, tiende a alimentar un deseo de contar con una administración de alta calidad entre la mayoría, o entre todos, los administradores y el personal.

Por lo tanto un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona. Es el factor decisivo de lo que hace ésta. Es obvio que en cualquier empresa organizada los administradores deben preocuparse por los motivadores y ser inventivos en su uso. Con frecuencia, las personas pueden satisfacer sus deseos de diversas formas. Por ejemplo, una puede satisfacer su deseo de afiliación al participar activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa, cubrir las necesidades económicas desarrollando un trabajo tan sólo lo suficientemente bien para "irla pasando", o satisfacer las necesidades de posición social dedicando tiempo a trabajar para un partido político. Por supuesto que lo que tiene que hacer el administrador es usar aquellos motivadores que conducirán a las personas a desempeñarse de un modo eficaz para la empresa que las emplea.

Es por ello que la motivación en el trabajo tiene por objeto el estudio de los elementos y de los procesos que impulsan, dirigen y mantienen la conducta de las personas que trabajan en la empresa. En este contexto, la conducta de las

personas está relacionada con dos factores que a su vez interactúan conjuntamente: las características del trabajo y las características de la persona.

2.2.1 *Primeras teorías motivacionales*

Desde que el hombre hizo su aparición en la faz de la tierra se preocupó por conocer acerca de la naturaleza de su conducta. Por qué el ser humano se comportaba de una determinada manera y no de otra, era uno del tema más importantes que ocupaban a los primeros filósofos y teólogos, quienes trataban de darle respuesta a esta incógnita para así poder encausar la conducta moral y ética de los hombres hacia los fines más elevados y mejorar las sociedades.

Una segunda interrogante surge como consecuencia de la primera. ¿El hombre dirige su propia conducta, es completamente libre o está determinado por fuerzas externas (destino, medio ambiente, herencia, etc.)?. A ambas preguntas los antiguos griegos optaron por responder, asociando las motivaciones humanas con aspectos explicativos de carácter fisiológicos; es decir, para los griegos la conducta (pensamiento y sentimiento) de todo individuo, estaba determinado por sus características constitucionales y fisiológicas. Esta explicación dio origen a diferentes teorías tipológicas de las cuales la más importante fue la cuádruple tipología de Hipócrates (padre de la medicina) quien elaboró una de las primeras clasificaciones de la personalidad ubicando cuatro tipos relacionados cada uno con un distinto "humor corporal"; a saber:

Personalidad optimista, caracterizada por un predominio del humor a sanguíneo.

Personalidad melancólica, caracterizada por un predominio de la "bilis negra".

Personalidad colérica o irascible, caracterizada por un predominio de la "bilis amarilla".

Personalidad flemática, caracterizado por un predominio de "flema".

Hoy en día estas teorías han evolucionado hasta conseguir representantes dentro de las teorías contemporáneas de la motivación, las cuales pretenden explicar el fenómeno de la motivación arguyendo causas como la constitución corporal y/o características particulares del sistema endocrino.

Otra vertiente teórica de la antigüedad que posee gran impacto en las teorías contemporáneas de la motivación es la del hedonismo psicológico. Sus orígenes se remontan a la filosofía ética. A manera de resumen esta teoría propone que el hombre está motivado por el placer y la evitación del dolor. Hoy día se considera que ciertamente en algunos casos el hombre se siente motivado por la búsqueda del placer, sin embargo, no se considera que el placer por sí sólo sea el único elemento motivador de la conducta humana, más bien se le concibe como un elemento emocional de la conducta motivada.

Posterior a la teoría hedonista de la motivación se presentó la teoría de los instintos. El surgimiento de esta teoría coincide con el apogeo que tuvieron a finales del siglo XIX la biología y el estudio de la conducta animal. Esta teoría además fue apoyada por la teoría evolucionista de Darwin y por los estudios de la genética. Los teóricos del desarrollo como: Piaget, Binet, Hall; y autores como Freud, entre otros son algunos representantes de esta teoría. Según los teóricos del desarrollo en cierta etapa del desarrollo orgánico, algunos patrones estimuladores desencadenan una secuencia de conductas, que tomada en su totalidad es descrita como por el observador como un instinto. Con la aparición de las teorías del aprendizaje y el creciente desarrollo de la psicología como ciencia, el término instinto calló en decadencia debido al poco valor explicativo que este término tiene en el caso de las conductas complejas propias de los animales superiores como el hombre.

Una de las teorías que intentó explicar inicialmente el fenómeno de la motivación fue la teoría conductual o teoría conductista. Los orígenes de esta teoría se remontan a finales del siglo pasado y principios del presente cuando la

parición del método científico obligó a la psicología como ciencia a cuestionar las teorías psicoanalíticas sobre las motivaciones inconscientes.

Los conductistas llevaron el fenómeno de la motivación del consultorio clínico al laboratorio, asegurando que era posible estudiar la motivación sin hacer referencia a inobservables como los motivos inconscientes, para ello partieron del supuesto de que: "nunca observamos el eslabón intermediario (motivación), sino que lo inferimos por las condiciones antecedentes y el comportamiento consecuente. El comportamiento consecuente se observa, las condiciones antecedentes se manipulan (experimentalmente) y la variable intermedia (motivación) se infiere"¹⁰

En líneas generales, para los conductistas el hombre, por pertenecer al reino animal, comparte con el resto de los representantes de esta especie el origen y las características de sus motivaciones. Los conductistas opinan que el mayor porcentaje de las motivaciones humanas son aprendidas; también afirman que las necesidades fisiológicas son las principales fuentes motivadoras que inician, mantienen y dirigen las conductas de cualquier sujeto.

Skinner, por ejemplo, aseguró que toda consecuencia o elemento ambiental (agua, comida, entre otros) que satisfaga una necesidad básica en el organismo tiene la capacidad para aumentar la probabilidad de ocurrencia de una conducta, a eso lo denominó Refuerzo Primario; él también afirmó que si estos estímulos ambientales o refuerzos eran asociados a su vez con otros estímulos (dinero, condecoraciones, medallas etc.) estos últimos también adquieren (por asociación) la capacidad de aumentar la probabilidad de ocurrencia de una conducta, a estos segundos estímulos reforzantes los denominó Refuerzos Secundarios o Aprendidos (sociales).

Dentro de la teoría que sustenta este trabajo, se analizan e incluyen ciertas teorías de motivación que son citadas a continuación.

Teorías cognoscitivistas de la motivación

¹⁰ Ardila Ruben, Psicología del Aprendizaje 3ª edición, Pag.82.

Las teorías cognoscitivistas de la motivación, al igual que las teorías humanísticas, surgen de una necesidad imperiosa por dar explicaciones alternativas diferentes a las teorías conductuales o psicoanalíticas de la conducta del hombre.

Los teóricos cognoscitivistas piensan que la fuente de la motivación humana no se encuentra en los incentivos ambientales que el hombre recibe como consecuencia de su conducta, sino más bien piensan que el verdadero origen de la motivación se encuentra en sus pensamientos o actividad cognitiva de todo individuo.

Para los teóricos cognoscitivistas, las personas no reaccionan a los eventos externos (premio o castigo) y/o ante las condiciones físicas (hambre, sed, etc.), sino a las interpretaciones que hacen de estos eventos. Los cognoscitivistas afirman que el pensamiento o actividad cognitiva es un proceso mediador entre el estímulo y la respuesta; es decir, que el pensamiento es un paso previo que determina la respuesta que un individuo podría dar o no ante un estímulo. No es el estímulo por sí sólo el que tiene la capacidad de provocar o motivar la respuesta, sino la interpretación que el sujeto hace de esa situación estímulo lo que determinará la cantidad, frecuencia e intensidad de la respuesta.

Un ejemplo de la veracidad del enfoque cognoscitivista lo tenemos en el hecho de que muchas veces los seres humanos somos capaces de posponer la gratificación de nuestras necesidades básicas (hambre, sed sueño, etc.) por alcanzar un objetivo deseado (culminar un trabajo). En este caso, la privación de alimento o agua o sueño no desencadena en forma automática una respuesta.

Una de las teorías cognoscitivas más interesantes es la teoría de la Motivación al Logro expuesta por David.C. McClelland, John Atkinson, Clark y Lowell en el año de 1953.

Teoría humanística de la motivación

La psicología humanística nace al rededor de la década de los cuarenta, producto de la necesidad de darle una explicación alternativa al fenómeno de las motivaciones humanas, diferentes a las que hasta entonces se manejaban dentro

de la psicología como ciencia como lo eran: la teoría psicoanalítica y las teorías conductuales o del aprendizaje.

Los teóricos de la "tercera fuerza", como también son llamados, opinan que la motivación, lejos de ser algo externo al hombre o algo provocado por fuerzas ambientales, obedece a factores intrínsecos como la necesidad que tiene el hombre de "autorrealización" (Maslow,1970), la "tendencia de actualización" innata (Rogers y Freinberg, 1.994) o la necesidad de "autodeterminación " (Deci, Vallerand, Pelletier y Rayan, 1.991).

Dentro de la teoría que sustenta este trabajo, se pudo analizar e incluir ciertas teorías de motivación que son citadas a continuación.

Teoría basada en la jerarquía de necesidades

Esta es, la más conocida de las teorías de motivación, desarrollada por Abraham Maslow, quien sostiene que las necesidades o deseos del hombre están dispuestos en una jerarquía. Según Maslow, citado por Schultz (1991), el hombre siempre desea mejores condiciones de vida: siempre quiere lo que no tiene. En consecuencia, las necesidades ya atendidas no pueden seguir motivándolo y entonces una nueva necesidad se impone a las demás. Las de nivel inferior se satisfacen primero y sólo entonces se atenderá a las de nivel superior.

En general, Maslow jerarquizó las necesidades de la siguiente forma:

1. - Necesidades *fisiológicas*, o sea, las necesidades primarias del hombre que incluyen comida, oxígeno, agua, sueño, sexo o impulsos de actividad.
2. - Necesidades de *seguridad*, esto es, estabilidad, seguridad, orden e incolumidad física en el ambiente.
3. - Necesidades *de afiliación o aceptación*, son las que suponen interacciones con otros, el ser aceptados por otros. Por ejemplo el afecto, la afiliación o la identificación.
4. - Necesidades de *estimación*, son las necesidades de tipo personal como respeto de sí mismo, autoestima, prestigio y éxito.

5. - Necesidades de *autorrealización*, ocupan el nivel máximo en la jerarquía e incluyen realización personal, o sea, hacer realidad las propias capacidades y posibilidades.

Según Maslow, las necesidades anteriores han de cubrirse en el orden señalado en la lista. Si alguien tiene o teme por su seguridad, estará demasiado ocupado y no podrá interesarse en las necesidades de orden superior como la autoestima o realización de sus potencialidades. En épocas de problemas económicos, los hombres están tan preocupados por la supervivencia que no tienen tiempo para buscar su autorrealización. Pero una vez que la sociedad o el individuo alcanzan la seguridad económica, de inmediato empiezan a buscar la satisfacción de los deseos del siguiente nivel de jerarquía.

Las necesidades sociales o de amor son fuerzas que motivan profundamente al trabajador, pues en sus relaciones con los colegas éste encuentra un sentido de unidad y la sensación de pertenecer a un grupo. El enfoque en las relaciones humanas dentro de la organización tiene en cuenta la seguridad social que proporciona el ambiente de trabajo.

Según esta teoría, cuando se ha cubierto las necesidades de orden inferior, se empieza a buscar las que ocupan el nivel supremo en la jerarquía: la autorrealización, que tiene gran atractivo para los empleados más jóvenes del mundo moderno. Si se quiere atender esa exigencia y motivarlos debidamente, es preciso brindarle la oportunidad de crecer y asumir responsabilidades, o sea, la oportunidad de ejercer sus capacidades al máximo. Un trabajo rutinario, tedioso y sin interés no cumplirá con ese requisito, por alto que sea el sueldo.

Según varios autores, se han realizado una serie de estudios acerca de la validez de la teoría; que han lanzado diversas respuestas, algunas apoyándola y otras rechazándola. Pero en términos generales, los estudios refutan la teoría del psicólogo Maslow.

Teoría de las tres necesidades

David Mc Clelland y otros han propuesto la teoría de las tres necesidades: que existen tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo:

- Necesidad de logro
- Necesidad de poder
- Necesidad de afiliación

Algunas personas tienen el fuerte impulso por alcanzar el éxito, pero buscan más el **logro** personal que las galas y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o con mayor eficiencia que como se hacía antes. Este impulso es la necesidad de logro. De la investigación relativa a la necesidad de logro, McClelland encontró que las personas con altos resultados se distinguen de los demás por su deseo de hacer las cosas mejor. Buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidad personal, encontrar soluciones a los problemas, en los cuales puedan recibir retroalimentación rápida y clara sobre su desempeño con el fin de saber si están mejorando o no, y en las cuales pueden fijarse metas moderadamente desafiantes. Las personas con altos resultados no son apostadores; les molesta tener éxito por cuestiones de azar. Prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o fracaso, más que dejar el resultado al azar o a las acciones de otros. Un punto importante es que evitan lo que ellos perciben como demasiado fácil o demasiado difícil.

Las personas con grandes logros funcionan mejor cuando perciben que su probabilidad de éxito es al menos de un cincuenta por ciento. Les desagrada apostar cuando las posibilidades en contra son altas porque no obtienen ninguna satisfacción al lograr un éxito accidental. De igual manera, les desagradan las posibilidades bajas (alta probabilidad de éxito) porque entonces no hay ningún desafío a sus habilidades. Les agrada fijar metas que les exijan esforzarse un poco. Cuando hay una oportunidad casi igual de éxito

o fracaso, la contemplación como la oportunidad óptima para experimentar la sensación de realización exitosa y la satisfacción por sus esfuerzos.

La necesidad de **poder** es el deseo de tener un impacto y ejercer influencia. Los individuos con alta necesidad de poder disfrutan de estar “a cargo”, luchar por influir en los demás y prefieren estar en situaciones competitivas y orientadas hacia la posición o estatus.

La tercera necesidad aislada por McClelland es la de **afiliación**, que es el deseo de ser del agrado y aceptado por los demás. Esta necesidad es la que menos atención ha recibido por parte de los investigadores. Los individuos con alta necesidad de afiliación buscan amistades, prefieren situaciones de cooperación más que las de competencia y desean relaciones que impliquen un alto grado de comprensión mutua.

Con base en un extenso número de investigaciones, pueden elaborarse algunas predicciones razonablemente apoyadas entre la relación de la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. Si bien se han realizado menos investigaciones sobre las necesidades de poder y de afiliación, también existen hallazgos consistentes en esta área. En primer lugar, los individuos con una gran necesidad de logro prefieren puestos de trabajo con responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel de riesgo intermedio. Cuando estas características prevalecen, los individuos con gran necesidad de logro están fuertemente motivados. La evidencia demuestra consistentemente, por ejemplo, que los individuos con gran necesidad de logro tienen éxito en actividades empresariales como administrar su propio negocio, administrar alguna división independiente o unidad dentro de una gran organización y muchas posiciones de ventas. Segundo, una gran necesidad de triunfar no necesariamente implica ser un buen gerente, en especial en las organizaciones grandes. Un vendedor con alta necesidad de logro en Pfizer no necesariamente se convierte en un buen gerente de ventas y los buenos gerentes en organizaciones grandes como Exxon, AT&T o Sears no

necesariamente tienen una gran necesidad de logro. Tercero, las necesidades de afiliación y poder están íntimamente relacionadas con el éxito en la gerencia. Los mejores gerentes tienen una alta necesidad de poder y exitosamente para estimular su necesidad de logro. Si un puesto requiere una persona con alta necesidad de logro, la gerencia puede seleccionar a una persona con alta necesidad de logro o desarrollar su propio candidato por medio de entrenamiento en logro.

Las personas con gran necesidad de logro escribirán una historia totalmente diferente. Quizá describan un problema en que el hombre está trabajando. Por ejemplo, una de ellas dijo que el hombre resolvía un problema e indicó las etapas de ese proceso de toma de decisiones.

Según McClelland citado por Schultz (1991)¹¹, para sustentar esta teoría y poder medir la necesidad de logro, se pidió a un grupo de personas escribir historias sobre una serie de imágenes ambiguas. Esta técnica proyectiva se basa en la teoría de que el hombre proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades en el estímulo ambiguo para darle significado y estructura. Así pues, los que sienten gran necesidad de logro inventarán relatos que se centren en la obtención de una meta. Por ejemplo, en un dibujo aparecía un hombre sentado frente a un escritorio y sobre el escritorio había una fotografía de su familia. Los participantes que posean escasa necesidad de logro, escribirán una historia en que el hombre piensa en su familia o recuerda una agradable experiencia familiar. Tal historia no contiene ninguna indicación de logro o realización.

Siguiendo con McClelland citado por Schultz (1991), este identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

1. -Prefieren una situación laboral en la cual se les permita asumir la responsabilidad en la solución de problemas. Si no son los encargados de

¹¹ Shultz, Duane. Psicología industrial (México: Mc.Graw Hill, 1991) P.208.

encontrar la respuesta, carecerán en absoluto del sentido del logro. No están contentos si la solución se basa en la casualidad o en factores externos que escapen a su control. Quieren que se base en su capacidad e iniciativa.

2. -Gustan de tomar riesgos bien calculados y fijarse metas moderadas. Asumen tareas de dificultad mediana, consiguiendo de ese modo satisfacer su necesidad de logro. Si las tareas u objetivos fueran demasiado fáciles, quizás no tendrían éxito y tampoco el sentido de la realización personal.

3. -Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos. Si no reciben reconocimiento por su esfuerzo, no sabrán qué rendimiento están dando. Estas personas se sienten profundamente contentas consigo mismas si los superiores les suministran retroalimentación personal por medio de memorandos de felicitación, incrementos salariales, ascensos o una simple palmadita de aprobación.

Según Schultz (1991)¹², en muchos estudios se ha comprobado la verosimilitud de la teoría de la necesidad de logro. Se ha probado que existe una estrecha correlación entre las puntuaciones de los ejecutivos en esa variable y el éxito económico de sus negociaciones. En otros estudios se probó que las personas con fuerte motivación de logro poseen varias características gerenciales de índole positiva: Suelen respetar más a sus subordinados, son más abiertos a nuevas ideas o métodos, aceptan más la democracia participativa y tienen más facilidad para motivar a la nueva generación de empleados.

Esta teoría contiene puntos que están todavía por resolver, y además no todos los resultados de la investigación la corroboran. A pesar de ello, parece ser una teoría bastante útil y una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

Teoría basada en las necesidades de existencia,

¹² Ibid.

relaciones y crecimiento

Estrechamente relacionada con la teoría de Maslow está la de Alderfer, quien propone tres necesidades primarias: de existencia, de relaciones y de crecimiento.

Según Alderfer (1972)¹³, las necesidades de *existencia* son las que ocupan el nivel más bajo y se centran en la supervivencia física; abarcan el alimento, el agua, la vivienda e incolumidad física. El empleado las satisface por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad del puesto. Esta categoría está ligada a metas tangibles como la posibilidad de adquirir alimento y una vivienda digna.

Las necesidades de *relación* designan las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenecer al grupo. Se las atiende en el trabajo mediante el trato social con los compañeros. Fuera del ámbito laboral son satisfechas mediante la relación con la familia o los amigos.

Las necesidades de crecimiento se centran en el yo e incluyen el deseo del desarrollo y progreso personal; se les atiende únicamente cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades. A esta categoría pertenecen las necesidades de orden superior de Maslow. Ambos aspectos (estimación, crecimiento) han de ser satisfechos en lo posible. Un trabajo hará frente a la primera, si ofrece la oportunidad de practicar la autonomía y la creatividad.

La teoría de Alderfer se ocupa de las mismas necesidades que la de Maslow, concibiéndolas desde un ángulo totalmente distinto. No las dispone sobre una jerarquía rigurosa, pues algunas pueden presentarse en forma simultánea. La satisfacción de una de ellas no conduce siempre a la aparición de otra de nivel superior.

¹³ Alderfer C. E.R.G.: Human needs in Organizational settings (Nueva York: Free Press, 1972).

Otra diferencia entre ambas teorías, radica en que la frustración de una de las necesidades superiores de Alderfer, lleva en ocasiones el retroceso a una de nivel inferior. Así, en la teoría de Alderfer, cuando el empleado siente una necesidad de relación y esta no se satisface, renunciará a ella y centrándose en las de existencia. En la práctica, ello significa que exigirá un sueldo más alto o mejores prestaciones, a fin de compensar el fracaso.

En opinión de Maslow, la necesidad al ser atendida deja de motivarnos. En cambio, Alderfer sostiene que su realización puede incluso aumentar la intensidad. Por ejemplo, si un puesto ofrece mucha autonomía, creatividad e interés, las necesidades de crecimiento no desaparecerán, sino que adquirirán mayor fuerza y su satisfacción requerirá mayor autonomía y alicientes.

La teoría de Alderfer es convincente desde el punto de vista lógico e intuitivo; se presta, además, a una aplicación más directa al mundo del trabajo.

Teoría basada en las necesidades de higiene y en las necesidades motivadoras

Teoría propuesta por Frederick Herzberg, quien es citado por Koontz (1991)¹³, se funda en el postulado de que la sociedad contemporánea satisface las necesidades de niveles más bajos en forma adecuada y cuando no lo hace, se produce el descontento con el trabajo. Pero no sucede lo contrario: el cumplimiento de las necesidades primarias no procura satisfacción al empleado. Sólo las necesidades de orden superior, entre ellas la autorrealización, tienen la virtud de producirla. Pero no siempre sobreviene el malestar cuando no se consigue la autorrealización en una empresa.

Según Herzberg, citado por Robbins (1994)¹⁴, hay dos clases de necesidades: las que procuran satisfacción con el trabajo y las que causan

¹³ Koontz Harold, Wihrich Heinz; Administración una perspectiva global (México: Mc.Graw Hill, 1991), P.469-470.

¹⁴ Robbins S. Comportamiento Organizacional (México: Prentice-Hall, 1994)

malestar. No están interrelacionadas: la presencia o ausencia de una no conlleva la otra.

Herzberg llamó necesidades motivadoras a las que procuran satisfacción en el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Forman parte del trabajo propiamente dicho, e incluyen la índole del mismo y el sentido de logro personal, grado de responsabilidad, desarrollo y progreso. Las necesidades motivadoras quedan frustradas si el trabajo no es estimulante, atractivo y absorbente.

Los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo son las necesidades de higiene (o mantenimiento). Casi no procuran satisfacción. Nada tienen que ver con el carácter del trabajo, sino que se refieren a aspectos del ambiente laboral: políticas de la empresa y métodos administrativos, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, ganancias de la empresa, condiciones de trabajo. Según Schultz (1991)¹⁴, la teoría de Herzberg establece que las necesidades de higiene han de atenderse antes que las motivadoras. Y al quedar cubiertas éstas, no se produce la satisfacción con el trabajo; sino que tan sólo se evita la frustración.

La crítica fundamental a esta teoría se centra en la supuesta independencia recíproca de los dos factores: las necesidades de higiene y las motivadoras. En la formulación de Herzberg, las segundas pueden ocasionar satisfacción, mientras que las primeras únicamente impiden la frustración. Los críticos sugieren que algunos factores de higiene entre ellos, el aumento salarial y los elogios del supervisor también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro; y no hay duda que para la gran mayoría de personas esta variable constituye una necesidad motivadora. Por tanto, cabe la posibilidad de que la distinción entre ambas clases de factores no sea tan rígida como pretende Herzberg. Además de los aspectos

¹⁴ Schultz D. Psicología industrial (México: Mc Graw Hill, 1991).

intrínsecos del trabajo, hay otros elementos del ambiente laboral que pueden motivar.

Teoría de la Equidad

Formulada por Stacy Adams, quien es citado por Koontz (1991)¹⁵, expone que sus estudios tratan de los juicios subjetivos de los individuos sobre la justicia de la recompensa que obtienen en relación con los insumos, en comparación con los demás, estos insumos incluyen factores tales como, esfuerzo, experiencia, educación, entre otros. Los aspectos fundamentales de la teoría pueden expresarse así:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Lo que nos dice que debe haber un balance equitativo de la relación resultados/insumos para una persona en comparación con otra.

Si los trabajadores consideran que las recompensas no son equitativas, podrán sentirse insatisfechos, disminuir la cantidad o calidad del trabajo e incluso abandonar la empresa.

Si el empleado considera que las recompensas son justas o equitativas, seguramente mantendrán el mismo nivel y calidad de producción. Así mismo, si las recompensas son mayores de lo que el empleado considera justo, estos tenderán a esforzarse más.

Uno de los problemas de esta teoría, es que las personas pueden subestimar sus contribuciones y las recompensas que otros reciben y transformar lo que consideraban una recompensa justa en una compensación injusta y desmotivante.

¹⁵ Koontz Harold, Wihrich Heinz Administración una perspectiva global (México: Mc Graw Hill, 1996) P.473-474.

Teoría basada en las características del puesto

Formulada por Hackman y Oldham, quienes son citados por Schultz (1991)¹⁶, mencionan que esta teoría es fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los empleados. Algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten a todo el personal en la misma forma.

Esta investigación descubrió diferencias individuales en la necesidad de desarrollo, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto.

Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psíquicas del sujeto frente ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral.

La presencia de aspectos positivos en el trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento. Este estado interno los anima a seguir poniendo el mismo empeño pues consideran que así tendrán sentimientos agradables: el estado psíquico positivo. Además, la fuerza de la motivación depende de la intensidad de la necesidad de crecer y desarrollarse. Cuanto más fuerte sea ésta, mayor valor positivo tendrá el estado originado por el buen rendimiento.

Esta es una teoría que establece la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos, los cuales a su vez aumentan la motivación, el rendimiento, la satisfacción con el empleo, todo ello a condición de que el sujeto posea desde el principio una gran necesidad de crecimiento.

¹⁶ Shultz D. Psicología insutrial (México: Mc.Graw Hill, 1991)

Según Hackman y Oldham, citados por Robbins (1994)¹⁷, las cinco dimensiones fundamentales o características específicas del trabajo o puesto son:

- a) Variedad de habilidades
- b) Identidad de la actividad
- c) Significado de la actividad
- d) Autonomía
- e) Retroalimentación

Teoría basada en las expectativas

Esta teoría fue Formulada por el psicólogo Victor Vroom. Según Vroom, citado por Schultz (1991)¹⁸, la fuerza de una tendencia que actúa de una manera cualquiera, depende de la fuerza de la expectativa que el acto produzca un resultado dado y del atractivo que este resultado tenga para el individuo. Esta teoría expone que las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañaran a determinada conducta. Ello significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si creen que así conseguirán determinadas recompensas, como un aumento de sueldo o un ascenso.

Según Koontz y Weihrich (1991, pp. 475), expresan que la teoría de Vroom podría explicarse de la siguiente manera:

"FUERZA = VALOR X EXPECTATIVA"

"Donde Fuerza es la fortaleza de la motivación de un individuo, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado".

La importancia de los resultados que se desean depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (o sea, su valencia) depende su fuerza motivadora. A veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía. El grado de expectativa es lo que decide si el sujeto pondrá empeño por alcanzarlas.

¹⁷ Robbins S. Comportamiento Organizacional (México: Prentice-Hall, 1994).

¹⁸ Shultz D., Psicología industrial (México: McGraw-Hill, 1991).

La teoría de expectativas ha sido objeto de abundantes investigaciones y los resultados casi siempre han venido a corroborarla. Además, parece coincidir con la experiencia personal y con el sentido común: cuanto más confiamos en recibir un premio más nos esforzamos por conseguirlo.

2.2.2 Satisfacción con el Trabajo y la Conducta Laboral

Según Schultz (1991), un alto grado de satisfacción guarda relación directa con una conducta positiva, sobre todo con un excelente rendimiento, escasa rotación de personal y poco ausentismo. Al hablar de la evolución de la satisfacción del trabajo, señalamos que antaño los altos directivos pensaban que al mejorar la satisfacción del empleado la producción se elevaría automáticamente. Más tarde se descubrió que el nexo no era ni directo ni tan sencillo. La motivación y el rendimiento son un tema complicado: en él intervienen una amplia gama de caracteres del trabajo y de índole personal. Aunque están relacionados, ya no ven ellos la solución a los problemas de producción.

2.2.3 Rotación de Personal y Ausentismo

De acuerdo a Schultz (1991), si un empleado se siente insatisfecho con su trabajo, terminará por abandonarlo mediante ausencias frecuentes (una especie de renuncia parcial) o buscar otro. En general se confirma la existencia de una correlación de la gran satisfacción con bajo nivel de ausentismo y rotación de personal. La satisfacción es sólo una de las variables que afectan a los dos últimos aspectos. La edad y la movilidad también entran en la relación. Una cosa es verdad: los empleados insatisfechos, solteros y jóvenes tienen más libertad para dejar su trabajo que los empleados de 50 años de edad, con una hipoteca, deudas y raíces en la comunidad. Está comprobado, así mismo, que las características de la personalidad y la disponibilidad de otros empleos también confunden el nexo entre satisfacción y rotación de personal.

2.2.4 Productividad

Como exponen Koontz y Weihrich (1991), el nivel de productividad es sin duda una de las preocupaciones principales de todas las empresas. Si la satisfacción del empleado no estuviera ligada en absoluto al mejoramiento de la eficiencia, la gerencia no accedería fácilmente a apoyar la investigación en este campo. Aunque los datos indican la existencia de una relación positiva entre satisfacción y rendimiento, ello no ha sido demostrado de modo concluyente. La correlación no suele ser estrecha, y hay estudios que revelan su ausencia.

Una interpretación interesante de este problema es la siguiente: en vez de pensar que la satisfacción favorece una eficiencia más adecuada, hemos de pensar que sucede lo contrario. Posiblemente la satisfacción derive de la realización de las necesidades. Si el trabajo ofrece esa satisfacción, podremos suministrarlos los premios y mejorar así el nivel del rendimiento. Por ejemplo cuando un trabajo satisface la necesidad de logro, ésta puede cumplirse si mejoramos el rendimiento.

Factores que intervienen en la productividad

Según Davis y Newstrom (1991), los factores que van a intervenir en la productividad son:

- Factores físicos
- Factores financieros
- Factores humanos

Conforme a Noriega (1997), quién cita a Davis y Newstrom (1991), este enfoque de apoyo a los recursos humanos hace énfasis en el desarrollo. Se ocupa del crecimiento y desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad o satisfacción. Ya que las personas constituyen el recurso central de cualquier organización, este enfoque ayuda a los empleados a convertirse en mejores personas, así como más responsables. Trata de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la organización ha contribuido a desarrollar. Al aumentar las capacidades y oportunidades para

los empleados, se logrará mejorar la efectividad operacional. La satisfacción en el trabajo será también un resultado directo cuando los empleados utilicen de un modo más pleno sus capacidades.

Mientras que para Stoner (1989), los factores que intervienen en la productividad son la fuerza de trabajo, los costos de la energía, condición de las instalaciones, nivel de inversión, investigación y los cambios en las actitudes y motivación del trabajador.

La motivación que las empresas brindan a sus empleados, puede tener varios objetivos, como lo son; una mayor productividad, evitar la rotación de personal, etc. En algunos casos lo que se busca al motivar a un empleado, es que este se sienta parte de la organización, que haga suyos los ideales y objetivos de la empresa.

2.2.5 Tipos de motivación

Entre los tipos de motivación que existen actualmente están:

- Motivación extrínseca vs. Motivación intrínseca
- Motivación biológica vs. Motivación social
- Motivación afiliativa
- Formas comunes de motivación para la calidad
- Insatisfacción y satisfacción en el trabajo

SISTEMA DE INCENTIVOS

Toda entidad comercial ya sea una multinacional o unipersonal debe, por compromiso, tener una política empresarial que contemple un programa, sencillo o complejo, de incentivos. Todos desarrollamos nuestra gestión profesional con propósitos definidos. Necesitamos para poder desarrollarnos y ser felices una serie de requisitos básicos, entre ellos pudiésemos decir que los de mas relevancia serian:

2.3 Justo salario recibido por la labor realizada

Más que un incentivo, es una responsabilidad de la empresa el abonar un salario equitativo acorde al nivel de vida del país donde esta se encuentre ubicada, y que sea equilibrado (justo) a lo largo de la escala de poder. También debemos entender que el *“salario es sagrado”* y nunca debemos, por ningún concepto, desembolsar los salarios tardíos, o reducir salarios arbitrariamente o simplemente no pagarlos.

2.3.1 *Reconocimiento por la labor cumplida*

Todo miembro de una organización necesita ser reconocido por su labor y aporte a la empresa. De no ser así, la persona entra en un proceso de desmotivación.

2.3.2 Vacaciones y tiempo personal

Las vacaciones son una necesidad absoluta y en la mayoría de los países son parte de las leyes laborales. Estas deben de ser de no menos de una semana, sin interrupción, el primer año y llegar paulatinamente hasta 2 - 4 semanas en los primeros 5 años. Pero eso no es todo, el tiempo personal es un requerimiento. Por esto no nos referimos a tiempo por enfermedad, el cual es un derecho del empleado. El tiempo personal es una necesidad que toda persona tiene para poder solucionar asuntos de índole personal en horas laborables. La

mayoría de las empresas organizadas establecen parámetros justos para lo mencionado.

2.3.3 Aumentos salariales

Estos deben de cumplirse al pie de la letra. Lo mínimo que una empresa esta en él deber de aumentar es igual o mayor al por ciento de inflación en el país donde este ubicada. Ahora bien, este incremento no es un incentivo es otro requerimiento. Se convierte en incentivo cuando el aumento salarial es significativamente mayor que él por ciento de inflación, pudiésemos decir que se debe duplicar como regla groso modo. Es de suma importancia el mencionar que si se enfrenta una recesión o depresión el salario no debe, por ningún concepto ser reducido. En varios casos de estudio ha sido lo opuesto. La empresa ha buscado la manera, en los momentos difíciles, de incrementar los incentivos y mantener los salarios, esto las conlleva a sobrepasar los malos tiempos y, más aun, ser lideres en los mercados cuando la recesión o depresión llego a su final.

2.3.4 Movimiento vertical

Trabajamos para poder subir la escalera y mejorar nuestra posición dentro de la empresa o en cualquier gestión que desempeñemos. Este sentido de superación es innato en el ser humano. Por lo tanto, todo empleado debe de disfrutar de la “oportunidad democrática” de ser ascendido y mejorar su puesto. Hay una anécdota que dice: “Empezó barriendo el piso de la tienda y ahora es el dueño”. Los grandes empresarios con una visión clara no solo entienden este concepto pero lo potencializan al máximo.

2.3.5 Seguridad laboral

Uno de los más importantes aspectos a considerar para que los empleados se mantengan motivados. Cabe aseverar que el “**sentido de seguridad**” es también un requerimiento, la única diferencia es que este es a escala personal, o sea, una necesidad de todo individuo y muy personal. En la medida que nuestro equipo de trabajo se sienta seguro así será su rendimiento y motivación. Los

periodos de probatoria no deben exceder los 60 días. Tampoco debe ser norma empresarial el uso de los periodos estipulados por la legislación del país para “liquidar o despedir el empleado” con el propósito de evadir las responsabilidades fiscales.

2.3.6 *Sentirse integrado*

No tenemos forma alguna de evadir la necesidad de sentirse “parte de”. Si la empresa no basa su cultura en “trabajo en equipo”, esta debe de tomar las medidas necesarias para que todo el personal se sienta parte de la entidad. Es lo mismo que un vendedor, no puede ser un buen vendedor si no conoce a cabalidad el producto o servicio, pero más importante es que crea en el producto o servicio y se identifique con el mismo.

Hay quienes entienden que las capacitaciones, viajes pagados, regalías, etc. son buenos incentivos, no estoy en desacuerdo. Pero el ser humano psicológicamente necesita garantizar y después satisfacer las necesidades y seguridades básicas para poder funcionar coherente y eficientemente.

Un profesional que no tenga una empresa y se maneje unipersonalmente necesita el incentivo de sentirse emocionalmente “realizado”. Lo mismo aplica a las grandes empresas. A veces las cosas más simples son olvidadas por nuevos y complejos sistemas y métodos “pro-empresa” que son definidos como “incentivos”. En realidad son meramente una táctica empresarial para que la entidad crezca sus ganancias aumenten, por ende, su poder; y no necesariamente están enfocadas en el mejor beneficio de los empleados.

Finalmente, el puntal de cualquier empresa es su “equipo de trabajo”. Previo a querer implementar o experimentar novedosos y exitosos métodos de incentivos y motivación mejor sea que las necesidades y compromisos básicos sean alcanzados.

Cuando los programas de incentivos se diseñan y administran bien, son una valiosa herramienta administrativa. los incentivos pueden ser los instrumentos

idóneos para implantar una nueva estrategia; para identificar el talento gerencial, actual y futuro; para motivar a las personas a que logren los resultados deseados; para obligar a la gerencia a decidir cuáles son los resultados deseados; para comunicar los objetivos; para controlar y retroalimentar la información sobre el desempeño individual y de grupo. No obstante la complejidad de las organizaciones, todavía es posible desarrollar programas de incentivos que resulten adecuados para las unidades que tienen diferentes necesidades.

Qué es un incentivo? No son pocas las teorías que explican porqué trabaja la gente. En casi cada teoría pueden encontrarse ejemplos de cómo un incentivo en particular estimula a los trabajadores a hacer más productivos, y en esa misma teoría se encuentran ejemplos de fracasos. Es evidente que factores como políticas administrativas y el ambiente social dentro de la fuerza de trabajo son componentes decisivos en cualquier sistema de motivación, además del propio esquema de incentivos.

Un plan de incentivos es un programa que proporciona un pago extra como recompensa por resultados suplementarios. El supuesto es que la gerencia y el trabajador se beneficiarán de manera equitativa con el arreglo: el costo adicional del pago por incentivo del trabajador se compensa al tenerse costos unitarios menores.

Un requisito de cualquier programa de incentivos o de cualquier arreglo de trabajo equitativo para empleados que trabajan por hora con incentivos o sin ellos, es contar con una clasificación de todos los puestos de manera que refleje el valor relativo de cada uno para la organización. Un buen sistema de evaluación considera los diferentes niveles de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones laborales relacionadas con los puestos y determinará los sueldos base conforme a un plan objetivo, racional y confiable. En la mayoría de las organizaciones donde se cuenta con una cantidad significativa de empleados pagados por hora que realiza tareas competitivas y cuyos costos, donde la nómina es un factor importante del costo, tarde o temprano cuando los gerentes

consideren las formas de aumentar la productividad será necesario usar los incentivos. A cada trabajador se le pueden pagar incentivos en forma individual, relacionando su desempeño personal con el pago. Hay también incentivos de grupo en los que el rendimiento de un grupo produce una recompensa compartida por todos los miembros.

La sola noción de incentivos para trabajadores pagados por hora indica que para cada tarea se ha establecido una meta de rendimiento legítima y predeterminada y un arreglo de pago extra cuando se excede esa meta. En efecto, la teoría básica de pagar salarios por hora entraña el concepto de que el trabajador debe tener determinado nivel de desempeño para que devengue los salarios equitativos.

Cuando una empresa determina el precio de venta de un artículo o servicio, debe haber un plan sobre qué parte del costo servirá de base de pago para el trabajador por hora. Con objeto de que se le use con éxito, después de un período el objetivo de desempeño debe medirse o “estructurarse”. Para que el plan sea exitoso es importante que el trabajador tenga la misma visión del nivel justo del desempeño que el patrón.

La presencia del sindicato no es un obstáculo que le impida el funcionamiento eficaz de un plan de incentivos. Pero si hay presiones o actitudes hostiles entre la gerencia y el sindicato, una administración débil puede provocar situaciones conflictivas.

Muchos gerentes creen que el establecimiento de buenos estándares o parámetros de trabajo es a la larga lo mejor para aumentar la productividad de los trabajadores. La tarea del gerente consiste en lograr que el trabajador alcance el estándar establecido y ello depende de mejores métodos, maquinaria, tecnología y de una buena administración para mejorar la productividad. Esto se conoce como sistema de medición de un día de trabajo. Sin incentivos hay mayor libertad para hacer los cambios necesarios. Otra de las ventajas de trabajar sin incentivos bajo el sistema de medición de un día de trabajo es que inclusive en la mejor de las instalaciones es raro encontrar mas de 60 o 70% de los trabajadores por hora que se les compense con incentivos. Los trabajadores se equilibran en operaciones

donde no existen criterios para determinar mediciones. Estas son trabajos de mantenimiento como manejo de materiales, fabricación de herramientas, inspección y operaciones similares que son difíciles o imposibles de medir.

2.3.7 Compensación

El nivel de salarios es el elemento esencial tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

El elemento de esfuerzo humano es parte integral de esta actividad y debe abstraerse para verificar el valor de su contribución particular. Para efectos de compensación (o administración de salarios) se denominará "trabajo". El trabajo es un gasto de energía, de esfuerzo o de aplicación de esfuerzo para algún propósito.

Salario: es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta. Así, existen el salario directo y el salario indirecto. El salario directo es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. El salario indirecto es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos en la organización.

La suma del salario directo y del salario indirecto constituyen la remuneración que es todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La muestra objeto de estudio estuvo conformada por profesionales psicólogos que desempeñan puestos de gerentes de Recursos Humanos de las pequeñas y medianas empresas.

De esta población, se escogieron a través de un muestreo intencionado, 5 personas que desempeñan cargos en Recursos Humanos, que a la vez reunieran las características de administradores, psicólogos y especialistas en Psicología industrial y que trabajarán en las empresas como población en este estudio.

Por medio de la observación directa se permitió obtener información sobre el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos de las empresas y el comportamiento de los empleados en su lugar de trabajo.

Y a través de la Entrevista Cualitativa se recopiló información de la forma que la empresa utiliza los incentivos y los motivadores en el personal.

Por lo que esta información se recolectó con el fin de obtener el material necesario y confiable para la elaboración del Manual.

INSTRUMENTOS

Cuestionario

Se utilizó para obtener información general de la diversidad de incentivos y motivaciones que utilizan en algunas empresas privadas y semiprivadas para su personal.

Ejemplo:

- Sabe usted qué es la motivación?
- Conoce los tipos de motivación que hay?
- Cree usted que su empresa motiva a su personal?
- En base a qué autor y a qué teoría su empresa motiva a su personal?
- De qué forma se les motiva, explique?
- Están especificadas de un modo detallado los motivadores e incentivos que aplican a sus empleados?
- Liste los motivadores que utiliza su empresa y/o departamento de Recursos Humanos para el personal de la empresa.
- En base a su respuesta anterior cómo aplican los motivadores al personal?
- Sabe usted qué es un incentivo?
- Conoce los tipos de incentivos que hay?
- Su empresa incentiva a su personal?
- Qué tipos de incentivos usan y cuáles les funcionan mejor?
- En base a la pregunta anterior, por qué les funcionan mejor los incentivos que utilizan?
- La empresa tiene estratificados los incentivos del personal?
- De qué manera la empresa aplica los incentivos a los empleados?
- Qué tan productivos considera usted, en general, a los trabajadores de su empresa?
- Cuál ha sido la reacción de los empleados ante los incentivos y motivadores que se les han proporcionado?

- Se ha beneficiado la empresa con los incentivos y motivadores que se les han dado a los empleados y de qué forma?

Uno de los instrumentos que se utilizó en algunas empresas privadas y semiprivadas fue el cuestionario ya que en este se recaba información mediante preguntas impresas, así el encuestado responde de acuerdo con su criterio y proporciona antecedentes útiles para el investigador. Se utilizaron 10 preguntas abiertas, ya que de esta forma el encuestado tiene múltiples opciones de respuesta, no existiendo ninguna limitación para la expresión de las ideas y opiniones y 4 preguntas cerradas clasificadas como preguntas dicotómicas ya que de esta forma el encuestado tiene la oportunidad de elegir, aquella respuesta que esté de acuerdo con su opinión y ofrecen dos posibles respuestas, pudiendo ser Sí o No.

Las respuestas que otorgaron varias instituciones permitió recopilar información sobre los incentivos y motivadores que se manejan dentro de la empresa.

CAPITULO III

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El cuestionario que se aplicó a profesionales psicólogos que desempeñan puestos de gerentes de Recursos Humanos en pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de Guatemala, consta de 14 preguntas de tipo abiertas y cerradas. Se entiende por pregunta cerrada, aquella pregunta que su respuesta es si o no y pregunta abierta es aquella en la que se tiene la libertad de extenderse exponiendo su criterio.

Según la información recolectada, en la mayoría de instituciones que contestaron el Cuestionario de información, saben qué es motivación e incentivos y los aplican a su personal pero no conocen las diferentes teorías que existen, por lo que lo hacen de forma empírica y sin una guía. No obstante, una de las preguntas dice: "Se ha beneficiado la empresa con los incentivos y motivadores que se les han dado a los empleados y de qué forma?" el 75% de personas encargadas en la motivación de su personal están conscientes de lo importante y productivo que un empleado se encuentre debidamente motivado y consideran que debido a esto se refleja en la identificación con la Institución y el compromiso hacia el trabajo del empleado en cuanto a la calidad del mismo.

Aparte, se hizo una pequeña entrevista con el objeto de contar con información directa para tener una base en la elaboración del manual la que se recopiló diferentes formas en las que las empresas aplican la motivación y sus incentivos y como estratifican cada uno de ellos. Por ejemplo de estratificación; a los puestos de Directores, Gerentes y Altos Rangos los incentivan con vehículos además de bonos trimestrales en los que a algunos de menor rango los incentivan con bonos trimestrales.

En conclusión, dicho cuestionario y la entrevista directa que se utilizó fueron aplicados como instrumentos personales para recopilar información de cuanto saben las empresas de motivación e incentivos, si utilizan algún tipo y que tipo de método utilizan, y de esa forma enriquecer el Manual elaborado.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

“MANUAL DE TÉCNICAS PARA INCENTIVAR Y MOTIVAR AL PERSONAL”

INGRID JANNINA MEJÍA MARTÍNEZ
CARNE 9318780

OBJETIVOS

- Ofrecer a profesionales, empresarios, gerentes, directores y todas a aquellas personas que tienen relación con recursos humanos en empresas públicas o privadas, sin importar su tamaño, un manual de técnicas de incentivos y motivación, que sirvan de guía para llevar a cabo una adecuada aplicación de éstos.
- Dar a conocer a todas aquellas personas que se relacionan con incentivos y motivación al personal, los fundamentos teóricos de éstos.
- Proporcionar al usuario del manual, la recopilación explicativa de las técnicas de incentivos y motivación aplicados en el medio laboral, para proveerle una directriz sobre lo que puede aplicar de acuerdo a sus propias necesidades.
- Brindar información acerca de los incentivos que frecuentemente se utilizan.

PARTE I

TIPOS DE MOTIVACION



1. *Motivación extrínseca Vs. motivación intrínseca*

<u>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</u>	<u>MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA</u>
Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos.	Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa

La motivación es una energía que lógicamente debe emanar de alguna fuente. Si la fuente de esa energía llamada motivación es un elemento ambiental externo al sujeto que la presenta, se denomina motivación extrínseca; como es el caso de las conductas cuya "causa" es la consecución de un refuerzo o la evitación de un castigo. Si por el contrario, la fuente de la energía que impulsa a la acción proviene de factores internos como lo son: los intereses, valores, actitudes, expectativas, pensamientos entre otros; se denomina motivación intrínseca.

Deci y Ryan (1.985) definen motivación intrínseca como la tendencia natural de procurar los intereses personales y ejercer las capacidades, y al hacerlo, buscar y conquistar desafíos.

Woolfolk (1.997) afirma que cuando se nos motiva en forma intrínseca, no necesitamos premios o castigos que nos hagan trabajar porque la actividad es recompensable por sí misma.

La motivación extrínseca e intrínseca son sólo los lados opuestos de un continuo dentro del cual se mueven la gran mayoría de los seres humanos. Este continuo va desde la completa autodeterminación hasta la completa determinación ambiental; sin embargo, existe en entre estos dos extremos un punto medio o motivación intermedia que se evidencia en la capacidad del hombre como ente racional para decidir con libertad a qué fuentes de estimulación responder, sí a las fuentes de estimulación externas (como los requerimientos ambientales) o a las fuentes de estimulación internas (como las necesidades fisiológicas y/o sociales propias del sujeto).

Ciertamente, en la mayoría de los casos, las conductas humanas están determinadas tanto por factores internos como por factores externos. Excluir alguna de estas variables es posible que se cometa el error de seccionar el poder explicativo de este importante proceso mediador llamado motivación. En el caso particular de la educación se pueden encontrar múltiples ejemplos de la utilidad de ambos tipos de motivaciones; así pues, sabemos que aún cuando un estudiante universitario se encuentre cursando la carrera de su preferencia (motivación intrínseca), a lo largo de la misma se tropezará con materias que no son de su total agrado y es posible que en ellas, este estudiante necesite algún tipo de incentivo externo (motivación extrínseca) que le ayude a mantener sus niveles de ejecución académica en pro de la consecución de una meta a largo plazo como lo es la obtención de su título universitario. En este caso, el estudiante no está siendo un ente pasivo de su medio, sino un ente activo que toma las decisiones que más se adecuan a sus necesidades.

2. *Motivación biológica Vs motivación social*



Esqueda Torres 1987 plantea que la motivación puede tener dos tipos de origen: uno, típicamente fisiológico como las deficiencias de un líquido en nuestros tejidos; otro típicamente social como la necesidad de poder, logro, afiliación. Este autor venezolano establece una clara diferenciación entre ambos tipos de motivaciones expresando que la motivación de tipo fisiológica es unidireccional y bien definida; es decir, si sentimos hambre, buscamos comida; si sentimos frío, buscamos cobijarnos; mientras que la motivación social es multidireccional debido a que no una, sino muchas fuentes pueden servir para la gratificación de dichas

necesidades; por lo tanto las motivaciones sociales son estructuralmente más complejas que las fisiológicas.

Se puede definir el término motivación biológica como una energía que se deriva del estado de tensión generado por la aparición de una necesidad básica (hambre, sed, sueño, sexo, entre otras). Mientras que la motivación social es un tipo de energía cuyo origen lo podemos encontrar en las necesidades sociales (amor, aceptación, necesidad de pertenencia a un grupo o necesidad de gregarismo, etc.). Estas últimas para ser gratificadas necesitan la presencia de y la interacción con otras personas. Otra diferencia importante entre las motivaciones biológicas y las sociales radica en el hecho de que las primeras son innatas; es decir, están presentes desde el mismo momento del nacimiento; mientras que, las segundas, son aprendidas a través de complejos procesos de condicionamiento clásico.

3. *Motivación afiliativa*



La motivación afiliativa es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. Generalmente las personas orientadas al logro trabajan con mayor intensidad cuando sus supervisores les ofrecen detalladas evaluaciones de su conducta laboral. En cambio, las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación. Los individuos motivados por la obtención de logros seleccionan a asistentes dotados de capacidad técnica, sin mayor consideración por sus sentimientos personales hacia ellos; quienes se sienten motivados por la afiliación tienden a seleccionar a amigos que los rodeen. La cercanía de sus amigos les brinda satisfacciones

internas, de modo que desean el margen de maniobra laboral que les permita desarrollar esas relaciones.

Los administradores con intensas necesidades de afiliación pueden tener dificultades para ser administradores eficaces. Aunque el pronunciado interés en relaciones sociales positivas suele resultar en entornos laborales cooperativos en los que los empleados disfrutan verdaderamente del trabajo en común, el excesivo énfasis de los administradores en la dimensión social de sus actividades puede interferir en el proceso habitual de realización de éstas.

4. Formas comunes de motivación para la calidad

- ❖ Oportunidad de aumentar sus ingresos mediante bonos por un buen trabajo.
- ❖ Seguridad en el trabajo: la calidad significa ventas, las ventas significan trabajos.
- ❖ Invitación al empleado como miembro de un equipo él o ella no deben defraudar al equipo.
- ❖ Invitación al empleado a sentirse orgulloso de sus habilidades para lograr una buena puntuación.
- ❖ Reconocimiento a través de compensaciones, publicidad, etc.
- ❖ Oportunidad para proponer ideas creativas, para participar en la planeación creativa

5. Insatisfacción y satisfacción en el trabajo

Según esta teoría (Herzberg et. Al. 1959), la insatisfacción y la satisfacción en el trabajo no son opuestas. La insatisfacción en el trabajo es el resultado de cosas específicas que disgustan –la paga es baja, las condiciones de trabajo son pobres, el jefe es desagradable.

Es posible eliminar estas cosas que disgustan –se eleva la paga, se cambian las condiciones de trabajo, se corrige al jefe. Las condiciones revisadas se aceptan más tarde como normales pero no motivan el comportamiento.

En contraste, la satisfacción del trabajo depende de lo que hace el trabajador. La satisfacción viene de realizar –la motivación viene de factores tales como el reto en el

6. *Motivación y trabajo*

El dinero en nuestra estructura económica es un medio de intercambio, puede utilizarse para obtener los incentivos reales. En el hombre, el valor de intercambio de dinero ha llegado a fijarse de tal manera que algunas veces aprese que busca el dinero por su propio fin en vez de lo que representa.

El ganar dinero es una aspiración, muchas veces las personas en lugar de competir con los demás por dinero, compiten por otros valores reconocidos. Por ejemplo un hombre puede aceptar un empleo administrativo mal pagado, y rechazar uno manual mejor pagado para ganar prestigio entre los suyos. El sueldo y el trabajo van siempre juntos. Hay una serie de métodos posibles para la distribución de los salarios, teniendo todos efecto sobre la motivación y los valores.

7. *Salario en función de la producción*



La paga en función de la cantidad producida, motiva a los hombres a esforzarse y mejorarse con vistas a la producción. Este método de tarifa por pieza utilizan los salarios como incentivos para una mayor producción, no motivan necesariamente a los hombres para realizar el esfuerzo máximo. Sin embargo, no

puede considerarse aisladamente el valor del salario como incentivo, porque el efecto de un incentivo monetario depende de la forma en que se satisfagan otras necesidades básicas, la situación económica del trabajador y el tipo de trabajo.

8. *Salario de acuerdo con el tiempo invertido*

El método de salario por hora o día no considera las diferencias individuales en habilidad. El tiempo es el mismo para todos los hombre, por lo que todos son iguales. Este método no utiliza como un incentivo para lograr que los hombre den parte de su trabajo y gasten su tiempo. Permite la imparcialidad debido a que el tiempo es más fácil de medir que el mérito.

9. *El método de salario por antigüedad*



Pagar los sueldos en función del servicio hace que se estime los largo años de lealtad hacia una empresa. Este sistema es ventajoso para los viejos empleados y hace que los jóvenes piensen en el porvenir y respeten y honren a las generaciones anteriores. Este método no logra que los hombre se esfuercen, a menos que se añadan otros factores de motivación.

10. *Salario sobre la base de la necesidad*

Ninguno de los métodos anteriores tiene en cuenta las necesidades las personas. Este sistema se considera en este factor. El sueldo de los empleados,

por consiguiente, varía de acuerdo con la necesidad, y la extensión de este salario diferencial aumentará quizá en lugar de descender.

11. *El sueldo como fuente de motivación y satisfacción*

El sueldo ha dejado de ser el motivador y satisfactor primario que fue en otras épocas. En las cinco teorías de la motivación no representa un incentivo importante en ninguna de ellas, aunque Herzberg señala que puede cumplir la función de un satisfactor. En términos generales, una vez que el sueldo rebasa ciertos límites, ya no es un factor significativo en este aspecto. Pero la manera de fijarlo es una causa posible de malestar.

El sueldo no es, un motivador primario, sin importar la teoría que se acepte respecto a la motivación del empleado. A menudo se observa que el mismo sueldo satisface a un individuo y causa frustración y malestar a otro que desempeñe el mismo cargo.

12. *El dinero como medio de recompensar a los empleados*



Por muchas razones es evidente que el dinero es importante para los empleados, ciertamente el dinero es importante por su poder de compra de bienes y servicios. Este es su valor económico como un medio de intercambio para la asignación de recursos económicos, sin embargo también es un medio de intercambio social. Todos hemos visto su importancia como un símbolo de estatus para quienes tienen y pueden ahorrarlo y protegerlo.

Para los empleados representa lo que el empleador piensa de ellos. Es también un indicador del estatus relativo de un empleado comparado con el de otro y tiene tantos valores como número de poseedores.

En base al modelo de las expectativas se deduce que el dinero debe ser un fuerte motivador, el empleado lo desea mas, cree que su esfuerzo tendrá éxito y confía en que la recompensa económica llegará después a un mejor desempeño. Sin embargo dado que el dinero tiene muchos significados sociales los empleados pueden buscarlo por el valor social que representa a pesar que su valor económico tenga poca valencia. Esto significa que la mayoría de los empleados consideran al dinero como una recompensa.

Muchos de los empleados están convencidos que el mauro desempeño los llevará a gozar de un sueldo más alto, puede que aun a algunos que tienen un mínimo desempeño y sin embargo reciben casi los mismo aumentos que quienes tienen un alto desempeño. El dinero es esencialmente una recompensa extrínseca más que intrínseca, el sueldo es algo que se genera fuera del trabajo. Las recompensas económicas tienen sus limitaciones. No pueden proveer todas las necesidades de recompensa de una persona psicológicamente sana. Hay otro beneficios que ayudan más al trabajador como evidencia de reconocimiento, estatus u otros importantes valores sociales.

COMO MOTIVAR A LAS PERSONAS



La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente. Obtener lo mejor de los empleados es ante todo producto del aspecto “blando” de la gerencia –cómo los trata, los inspira y los estimula para que hagan un trabajo óptimo- y del apoyo, los recursos y la orientación que brindan los directivos para que el desempeño excepcional de los empleados sea una realidad.

También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Uno puede establecer la diferencia en cosas tan sencillas como mejorar el aspecto del lugar de trabajo o celebrar una reunión de vez en cuando para levantar la moral de los empleados. Dar flexibilidad en los horarios o proporcionar el mejor equipo para conseguir que se hagan bien las cosas quizá cueste más, pero sería dinero muy bien invertido.

No se necesita demasiado para que las personas den lo mejor de sí. Sencillamente, resulta muy eficaz pedir sus opiniones, darles oportunamente la información que sea importante para ellas o invitarlas a participar en la toma de decisiones, especialmente cuando esas decisiones las afecta a ellas directamente o a su trabajo.

13. ***Cómo mantener la moral en alto***

¿Qué puede hacer un directivo para motivar a sus empleados, compañeros de trabajo o gerentes, y en el proceso mejorar el estado de ánimo de todos? ¡Mucho! Según una encuesta reciente de Towers Perrin, firma consultora domiciliada en Nueva York, el 75 por ciento de los empleados interrogados consideran que ellos influyen directamente en el éxito de su empresa, y el 72 por ciento derivan de su trabajo un sentido de realización.

“Hoy los empleados buscan mucho más que un sueldo. Esperan que los traten como seres humanos. Esto suena obvio, pero muchos patrones todavía no se han dado cuenta”.²⁰

Todo empleado nuevo quiere sentir que tiene un papel importante que cumplir en la organización. Esto es especialmente cierto cuando una empresa compra a otra y los empleados no están seguros de su papel en la nueva organización. Las compañías que tienen en cuenta la motivación responden a este reto haciendo un esfuerzo especial por acoger al personal nuevo e involucrarlo pronto en la cultura corporativa.

A continuación listado de consejos de cómo mantener la moral en alto y motivar al empleado en cualquier empresa:

- ✓ Pasarla bien es el mejor estímulo que hay. Cuando los empleados tienen una buena impresión de la empresa, ellos producen más.
- ✓ Si a las personas se les da la oportunidad no sólo de realizar un trabajo sino de ejercer una influencia importante con sus acciones, ellas van a responder de verdad; se pondrán los patines y saldrán disparados a asegurarse de que se hagan las cosas.
- ✓ El nivel de servicio más alto que se puede alcanzar proviene del corazón. Por tanto, la empresa que llegue al corazón de sus empleados podrá prestar un servicio excepcional.

²⁰ Mitchell Thall Presidente, Epicure. 1001 formas de motivar a los empleados, pág 3.

- ✓ Si les demostramos a los empleados que no nos interesan, ellos nos harán lo mismo. Demostrémosles que sí nos interesan, y ellos actuarán con reciprocidad.
- ✓ Disney sabía que uno se puede tener a un supervisor gritándole a uno en la oficina de atrás y luego salir por la puerta principal dando la bienvenida a un visitante con una gran sonrisa como si nada hubiese pasado.
- ✓ Los empleados acogerán mejor los programas formales y corporativos si sienten que la empresa se interesa de verdad por ellos, personal y diariamente.
- ✓ De nada vale decir que usted no puede darse el lujo de atender a su personal. Usted no puede permitirse ese lujo.
- ✓ La mejor manera de animar a las personas a que tengan un desempeño superior es convencerlas, con todo lo que hacemos y con nuestra actitud cotidiana, de que las estamos apoyando real y sinceramente.
- ✓ Cada individuo que usted conoce lleva colgado del cuello un letrero que dice: hágame sentir importante. Si usted logra hacer esto, tendrá éxito no sólo en los negocios sino en la vida.
- ✓ Podemos invertir todo el dinero en la bolsa de valores en firmas de nuevas tecnologías, pero no veremos los beneficios de una productividad mejorada hasta que las compañías redescubran el valor de la lealtad humana.

14. Una visión común



En Hartford, Connecticut, un fabricante diversificado, United Technologies Corporation, ofrece estas pautas para que directivos y trabajadores formulen una visión común:

- ♣ Exprese sus opiniones sincera y directamente sobre el desempeño de empleados.

- ♣ Cerciórese de que todos en la empresa tengan la información que necesitan para hacer su trabajo.
- ♣ Permita que sus empleados tengan influencia en sus propias metas de desempeño.
- ♣ Salga de su oficina, sea accesible.
- ♣ Comunique una visión clara del rumbo de la unidad de trabajo a largo plazo.
- ♣ Escuche atentamente y muéstrese abierto a considerar las opiniones de los demás antes de evaluarlas.
- ♣ Comunique altas normas personales de manera informal: en la conversación, en el contacto cotidiano, etc.

15. *Buzón de sugerencias*

- ◆ Dedique tiempo al final de un día especial a celebrar el logro de un departamento o un hito en la empresa. Pida que las personas hablen de su participación en el proyecto y que narren cualquier anécdota humorística. Sirva helados, pizza o rosquillas.
- ◆ Reparta certificados de reconocimiento graciosos para reconocer los logros individuales.
- ◆ El primer día de trabajo de un nuevo empleado, asegúrese de que su escritorio esté limpio y dotado de los suministros de oficina esenciales, como papel, bolígrafos y cinta adhesiva.

16. *Facultar a los empleados, darles independencia y autonomía*

Facultar a los empleados darles responsabilidad y autoridad para hacer las cosas a su manera puede desencadenar una gran oleada de energía en los trabajadores. Los empleados quieren sentir que son miembros de confianza y valor para la organización. Cuando se les da independencia y autonomía, no sólo sus supervisores pueden concentrarse en otros asuntos sino que los empleados pueden tomar mejores decisiones, por lo cual generalmente, se sienten mucho más contentos en el trabajo.

Nada motiva más rápida o plenamente a una persona que el respaldo a su iniciativa personal o los riesgos que corre para proporcionar mejores servicios o productos a un cliente. Los hombres de negocios inteligentes saben que les conviene facultar a sus trabajadores, aunque ellos cometan uno que otro error en el proceso.

La motivación viene de adentro. Lo mejor que un gerente puede hacer es generar un medio en el cual las personas puedan prosperar.

17. *Programas de Sugerencias*



Una de las mejores maneras de lograr que los empleados participen en la organización, y de motivarlos en el proceso, es pedir sus sugerencias. Son varios los sistemas y programas conocidos por diversos nombres, entre ellos gerencia de calidad total, mejoramiento continuo, o el viejo buzón de sugerencias que animan a los empleados a presentar sugerencias que mejoren los productos y servicios de la compañía a la vez que reduzcan sus costos.

Las propuestas de los empleados hacen algo más que ayudar a la compañía. También ayudan a los empleados que las presentan, pueda mejorar sus condiciones de trabajo, eliminan obstáculos organizacionales que les impiden hacer una labor excelente y les conceden cierto control sobre su trabajo.

Es importante que los empleados sepan que sus sugerencias se toman en serio y que éstas pueden marcar una gran diferencia. Al estudiar cuidadosamente las propuestas de sus trabajadores y ejecutar prontamente las que tengan mérito, la gerencia da a entender que valora a cada empleado.

La eliminación de temores en una organización ayuda muchísimo a motivar al personal.

18. Aspectos motivacionales de la remuneración

El amplio interés por el dinero, como instrumento de motivación para fomentar la producción, lo estímulo para ello; primeramente en los Estados Unidos Norteamericanos: Frederik Taylor, “observó a un fuerte obrero que, después de 12 horas diarias de trabajo, levantando lingotes de hierro, recorría 20 kilómetros para trabajar en las laderas de las montañas en su cabaña. Si fuera posible utilizar ese recurso (exceso de energía) para producir en el trabajo, después pensó, las utilidades más altas, provenientes de los costos fijos más bajos, podar emplearse para pagar al trabajador cantidades considerablemente mayores por el incremento de sus esfuerzos. Este fue el comienzo de la administración científica, que se basaba esencialmente en la suposición de que los trabajadores dedicarán un mayor esfuerzo a su trabajo, para hacer que aumentaran la máximo sus ganancias económicas. Esto se convirtió en un principio rector en las prácticas de la paga, hasta fines de la década de 1920, cuando se inicio el movimiento de las relaciones humanas en la psicología industrial, mediante los estudios de la Warten Electrical, dirigidos por Elton Mayo. Como resultado de esos estudios, se difundió el reconocimiento de las necesidades sociales y del ego de los seres humanos y se hizo hincapié en factores del trabajo distintos del salario, como las razones primordiales por los cuales trabajan los hombres. En gran parte, esas ideas perduran hoy en día, sin embargo, serán pocos los que no estén de acuerdo en que el dinero fue y sigue siendo el medio primordial para recompensar y modificar la conducta de los seres humanos en la industria.

19. Planes de participación de utilidades

Los planes de participación de utilidades permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores. La efectividad de estos planes puede ser reducida por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado. Una circunstancia económica difícil, como una secesión o la irrupción de nuevos competidores en el mercado, puede tener un efecto desfavorable. Incluso cuando el entorno externo no interfiere en los resultados de la empresa, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución afecta las utilidades de la empresa. Algunas compañías disminuyen la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes a la participación de utilidades a los fondos de jubilación. De esta manera, el valor del reforzamiento inmediato del incentivo se reduce aún más, debido a que el incentivo se recibirá mucho después. Cuando estos planes se aplican bien, sin embargo, pueden ejercer un notable efecto en la forma en que opera la compañía.

20. Planes de reducción de costos



Se ha argumentado que los planes de participación de utilidades no siempre compensan el trabajo de los empleados. Cuando las utilidades se reducen por causas independientes al personal, como ocurre por ejemplo en los periodos de inflación muy alta, el personal puede experimentar efectos adversos.

Un enfoque distinto consiste en incentivar a los empleados por factores que sí pueden controlar: los costos. La mayor parte de los planes de reducción de costos buscan motivar a los empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos. En muchas ocasiones se forma un comité de empleados para

facilitar la comunicación de nuevas ideas. Al mismo tiempo, estos planes permiten a los trabajadores participar de manera más integral en las operaciones diarias de la empresa, por lo común a través de pequeños comités y de reuniones periódicas.

Probablemente, el método más conocido sea el plan Scanlon, que basa los bonos o incentivos en los costos, comparados en perspectiva histórica. En los términos de un plan Scanlon, los empleados encuentran maneras de reducir costos y participan de los ahorros logrados de esta manera. Por ejemplo, si se incrementa la productividad, los costos se reducen como porcentaje del ingreso neto de la compañía. Esta diferencia se comparte con los empleados en forma de un bono o incentivo.

Existen planes similares al plan Scanlon, pero difieren en la manera en que los bonos se calculan y en otros aspectos administrativos. Los tres planes tienen la característica común de que se diferencian de los planes de participación de utilidades porque están relacionados con factores sobre los cuales el empleado tiene control (costos) y no en factores que el empleado pueda controlar de manera muy indirecta (los márgenes de utilidad).

Los planes Scanlon, Rucker e Improshare se concentran en la reducción de costos y promueven la participación activa de los empleados a través de varios enfoques. Improshare, por ejemplo, se concentra en la reducción de horas de labor como herramienta para la reducción de costos. Rucker procura la reducción en costos laborales y de materiales mediante la inclusión de estas reducciones en los cálculos para estimar los bonos para los empleados. El plan Scanlon se centra primordialmente en los costos laborales y en la calidad. Cuando se someten estos planes a votación de los empleados para su aceptación, es común que se pongan a prueba durante un año y, si los resultados son favorables, puede adoptarse con forma permanente de compensación.

Los planes Rucker e Improshare se inician con más frecuencia en iniciativas de la administración. A pesar de que estos planes pueden ser muy efectivos en la compañías destinadas a proporcionar servicios, por lo común son más eficaces en

las empresas de manufacturas. El plan Scanlon generalmente cubre áreas de producción y a los empleados que laboran en ellas. Por lo general, los planes Rucker e Improshare se extienden a toda la compañía, con excepción de la gerencia general.

El plan Rucker de reducción de costos se propone, al igual que el plan Scanlon, reducir los costos de la nómina en su relación con las ventas de la empresa, con ajustes de cambios en los inventarios. Este plan, también incorpora los ahorros logrados en equipos y materiales.

El plan Improshare se centra menos en las razones financieras y más en el desempeño, que se mide en la forma de una reducción en las horas de labor. En los términos del plan Improshare, el bono generalmente se calcula y se paga en forma semanal, en tanto el plan Scanlon y el plan Rucker tienden a calcularse y pagarse de modo mensual.

Los planes Scanlon y Rucker pueden describirse adecuadamente, quizás, como una expresión de la filosofía de la gerencia, que destaca las sugerencias de los empleados y las verifica mediante comités de empleados. La participación que se logra de esta manera ayuda a incentivar la participación y el interés de los empleados. A pesar de que en el plan Improshare los empleados participan en menor grado, también incentiva y recompensa los avances en el desempeño. La clave de estos planes estriba en la aceptación por parte de la administración de la posibilidad de que los empleados ejerzan influjo directo en su ambiente de trabajo. Al respecto, los economistas Sar. A. Levitan y Diane Wernke han observado que el problema real para establecer una participación significativa por parte del trabajador que conduzca a mejoras en la productividad, consiste en que estos programas requieren una redistribución del poder dentro del ámbito de trabajo. La postura tradicional de la administración ha sido la de retener el control y la autoridad de tomar decisiones finales para obtener un máximo de utilidades.

A pesar de que algunos dirigentes pueden recurrir a la asesoría sus empleados, lo común es que los dirigentes deseen que sus trabajadores “se sientan” partícipes, aunque sin permitirles tomar decisiones finales.

Los incentivos y los planes de participación de utilidades son formas de compensación que alientan determinados resultados. Por lo general, los incentivos vinculan el desempeño individual con los pagos adicionales, en tanto que los programas de participación de utilidades por lo general, cubren a determinados grupos de empleados.

PARTE II

DIVERSIDAD DE LOS

PROGRAMAS DE INCENTIVOS



Para crear un programa de incentivos hay varias alternativas:

- 1) El programa individual. En él los objetivos de desempeño individual se determinan por cada operación con algún pago adicional por desempeño superior a la cantidad establecida.

- 2) Incentivos por grupos. En vez de determinar objetivos para el desempeño individual se establecen objetivos para todo un grupo que trabaja conjuntamente.
- 3) Participación de utilidades. El conocido programa Lincoln Eléctric en Estados Unidos asume esta forma. Este es un concepto interesante que atrae los instintos empresariales pero no es un fuerte motivador cuando transcurre un largo período sin utilidades. Para grupos muy grandes el plan no es muy apropiado porque el esfuerzo de cada individuo es posible que no se vincule con claridad a las utilidades.
- 4) Reparto de utilidades, entendiendo como el pago a los trabajadores con base en el valor agregado por toda la operación. A veces el plan Scanlon y el conocido plan Rucker se encuentran en esta categoría. Estos planes son débiles en la medida en que influencias con los precios de ventas, las pérdidas de crédito y factores similares que no estén bajo el control de los trabajadores puedan afectar en forma grave a la recompensa.
- 5) Participación en la productividad. Es una forma de incentivo de grupo que en general vincula el pago a las mejoras en el desempeño conforme a los costos estandar, de manera especial los componentes de los costos estandar relacionados en forma directa con el desempeño del trabajador. Tiene la gran ventaja de que los resultados se relacionan con los esfuerzos del trabajador sin tener en cuenta problemas como los de competencia, precios de los artículos, etc. Que están fuera del control del subordinado.

Todos los planes de participación de utilidades, ganancias, productividad tienen por lo común el merito de que además de ofrecer una recompensa monetaria, casi siempre están contruidos de tal manera que permiten la participación de los trabajadores desde el comienzo para producir ideas y ayudar a tomar decisiones respecto de trabajo. Así satisfacen no solo la necesidad de ganar más dinero sino también, y quizás de igual importancia, el deseo de participación e importancia como miembros de la organización. Esta característica de participación la han usado con éxito el Plan Scanlon y el Plan

Rucker y los japoneses en sus “círculos de calidad”. Tales programas de incentivos indirectos son ejemplos excelentes del principio de emplear todos los recursos humanos disponibles para motivar al trabajador y reducir costos.

El conocimiento directo de los trabajadores acerca de los procesos de producción es un recurso importante para optimizar el plan de producción. Se revisan las causas de demoras, mala calidad, desperdicios, etc.; y si son propios del departamento se estudian las correcciones; si son ajenas al departamento, se hacen recomendaciones. Los resultados, buenos y malos, se comparten con los participantes. A veces, en los grupos grandes, se seleccionan representantes que se turnan e informan a sus compañeros de trabajo.

21. *Los diferentes sistemas de incentivos*

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Los incentivos de tipo más común se presentan a continuación.

22. *Incentivos sobre unidades de producción*



Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. En las tareas agrícolas, por ejemplo, el agricultor puede recibir cierto pago por cada tonelada de tomate que entregue el camión de distribución. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga, por ejemplo, cierto pago adicional para los casos en que recolecte más de 10 toneladas diarias y un bono especial si llega a 15. este

sistema permite la medición de muchos ángulos; por ejemplo, un mecánico puede recibir una compensación especial por cambiar la transmisión de un automóvil en cuatro horas y no en cinco, el mecánico podrá recibir una compensación igual a que si hubiera trabajado cinco horas.

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

23. *Bonos sobre producción*

Los bonos sobre producción son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato y que generalmente determina la ley, el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado estándar. Una variante de este sistema incentiva al empleado por su sus ahorros de tiempo. Por ejemplo, si el tiempo estándar para reemplazar un sistema de transmisión es un automóvil es de cuatro horas y el mecánico consigue terminar el trabajo en tres horas, recibe una compensación similar a la que habría recibido si hubiera trabajado durante cuatro horas.

Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos sobre producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.

24. **Curva de madurez**



A fin de proporcionar un incentivo al personal, algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más bajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sienten la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización para aumentar sus ingresos.

25. **Aumentos por méritos**

Probablemente, el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Los incrementos por mérito constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Por lo común, estos aumentos se decide por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros superiores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a un estándar específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa.

Uno de los mayores problemas de los aumentos por méritos estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede

conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

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

26. *Incentivos no financieros*



Por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Éstos, sin embargo, pueden concederse en otras especies. Por ejemplo, muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de las cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. En estos casos, los incentivos no monetarios sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

Más allá de los programas que otorgan premios específicos por observar conductas determinadas claramente, los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivos para el mejoramiento del desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Por ejemplo, las campañas para dotar de pólizas de salud al personal de la compañía, incluyendo en ellas a los miembros

de la familia, o los programas para cubrir gastos de estudios a nivel de preparatoria o de universidad para los empleados mismos o para los empleados con hijos en edades escolares, puede resultar un poderoso incentivo.

Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto, pueden también considerarse como incentivos que lleven a un mejor desempeño. Entre otros incentivos no financieros se cuentan también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado.

27. *Incentivos a ejecutivos*



Históricamente, los programas de compensación han suministrado incentivos especiales a los ejecutivos y a los gerentes que desempeñan una labor vital en la institución. La mayor parte de las compañías actuales siguen, la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. En algunas compañías, esta orientación a conocer la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo.

Los incentivos especialmente los que se dedican a los ejecutivos- necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieren incentivos en metálico, para hacer

frente a las necesidades que les plantea una familia joven. Los ejecutivos de mayor edad tienden a pensar en términos de su inminente retiro y posponen más los incentivos recibidos en efectivo.

En algunos casos, la ley de ciertos países reduce las cargas tributarias de las personas de más edad, por lo cual algunos ejecutivos prefieren esperar hasta llegar a determinados grupos de edad para recibir los frutos de un plan de compensación especial.

También se da a los ejecutivos la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

Puede convenirse en fijar el precio de las acciones a un nivel inferior que el del mercado, a igual nivel o a un nivel superior. Por estas variantes, el ejecutivo tiene una poderosa razón para procurar el mejor desempeño de la organización.

Existen otras formas de incentivos, incluyendo las que permiten a los ejecutivos de enseñar su propio paquete de compensaciones. El elemento común a la mayor parte de los paquetes de compensaciones a ejecutivos, sin embargo, consiste en su relación con el desempeño de la organización. Cuando estos sistemas no vinculan la compensación a los logros de la organización dejan de ser planes de incentivos. Muchos planes de incentivos han recibido agudas críticas, cuando se cubren los pagos contemplados en ellos a pesar de que la organización entra en una etapa de declinación o a pesar de que disminuya el valor de las acciones de la empresa. A fin de enfrentar estas críticas, muchas compañías han optado por vincular los incentivos de tipo ejecutivo a las ganancias que produce la organización a los tenedores de sus acciones. Al respecto, se ha observado que los nuevos sistemas de compensación se están cimentando en evaluaciones del desempeño que incentivarán permanentemente a los ejecutivos para que obtengan beneficios a largo plazo para sus compañías.

De acuerdo con varios expertos en el área de compensación, el ingreso del director de una compañía debe basarse en:

- 📄 El tamaño de la organización.

- ▢ Su rentabilidad.
- ▢ Las ganancias que obtengan los poseedores de las acciones de la empresa.
- ▢ La complejidad e importancia de la labor que desempeñe.

Dadas las grandes variaciones del mercado de valores en la actualidad, es posible que los incentivos resulten de mayor efectividad cuando se vinculan a mejoras en aspectos clave de la organización que los ejecutivos puedan controlar. Por ejemplo, los incentivos comprobables contra el desempeño de la organización alientan el desempeño de los ejecutivos basándose en los indicadores de varias áreas esenciales de la organización. Dependiendo de los indicadores por los que se haya optado, parte de los incentivos se pueden vincular a una cobertura más amplia del mercado: a márgenes de ganancia, a retorno sobre la inversión, a flujo de efectivo o a otros indicadores.

Los sistemas de incentivos basados en opción diferida a opciones conceden a los ejecutivos papeles de propiedades sobre acciones a la empresa de manera gradual. No sólo se genera de esa manera un incentivo para el ejecutivo permanezca vinculado a la empresa, sino que su valor y su monto dependen de las acciones del ejecutivo en pro de la organización.

La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Este enfoque ha experimentado un crecimiento exponencial, y aproximadamente tres de cada cuatro planes de incentivos instaurados durante la última década siguieron este lineamiento. El rápido desarrollo del sistema obedece a una respuesta a las presiones que genera la competencia, así como la necesidad de obtener un mejor nivel de productividad. Con el objetivo de crear una mística de equipo, 80% de las compañías de varias áreas han optado por planes que incluyen a gerentes y empleados en su cobertura. Las organizaciones que adaptan planes de participación de utilidades tienden más a compartir información de carácter

financiero con sus empleados y son muchos los indicadores que apuntan a un mayor desarrollo del sistema.

A pesar del hecho de que los diferentes sistemas de participación de utilidades deben acoplarse a las diversas características de grupos y organizaciones de carácter específico, la mayor parte de los planes se comprenden dentro de cuatro amplias categorías: propiedad de los empleados, participación en la producción, participación de las ganancias y planes de reducción de costos.

PLANES INTERNACIONALES DE INCENTIVOS



Para atraer, retener y motivar a los ejecutivos y a los empleados clave, muchas compañías establecen incentivos para su personal internacional. Algunas optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuestos para su personal en el exterior. Otras compañías prefieren establecer sistemas de motivación basados en el desempeño. Con frecuencia, es recomendable que los incentivos internacionales se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados realmente por el gerente de la sucursal en el exterior. Tanto los niveles de compensación como la participación se deben establecer en un marco básico de flexibilidad, para ajustarse a las necesidades individuales así como a las realidades locales. Algunas compañías llegan incluso a ofrecer al personal ejecutivo clave, una participación en la propiedad de la subsidiaria que han establecido.

VALOR DE LOS INCENTIVOS

Los incentivos se refieren a objetos como recompensa, a situaciones y condiciones como conocimiento de los resultado de competencia y cooperación, que usan con el propósito de alertar la motivación a la ejecución. Al principio de las primeras investigaciones (Gates,1895) sobre incentivos se encaminaron a resolver, controlarla ejecución escolar o industrial, y el valor de los factores sociales APRA influir sobre la conducta. Los primeros estudios de motivos humanos se concentraban en los siguientes tópicos: conocimiento de resultados, alabanza, aprobación (culpa) aliento y desaliento, influencia ejercida por auditorios y compañeros, rivalidad, cooperación y competencia. Los primeros tres se dedican directamente e al ejecución individual, los 4 últimos emplean más claramente variables sociales. Puede manejarse los tópicos en los niveles de especificidad, uno aplicar el conocimiento de los resultados, la alabanza, la reprobación, etc.

LOS PLANES DE INCENTIVOS



Los primeros estudios de Taylor (1911) fueron dictados sobre la premisa de que el dinero crea el incentivo primordial para el trabajo. Más por el respeto que la industria tenía a Taylor, los planes de incentivos proliferaron en los Estados Unidos, llegando a la cúspide de su popularidad al principio de las segunda guerra mundial. El plan más favorecido fue el sistema de destajo, por el cual se pagaba a los empleados por cada unidad de trabajo producida. La misma guerra impidió el aumento de popularidad de los planes de incentivos. La elevada producción durante este periodo fue motivada por el patriotismo y por las presiones sociales asociadas. La declaración de la guerra en la implementación de los planes de

incentivos ha sido explicada por un factor (Lawer, 1971) sobre la base de lo que consistió como una condición relativamente de desconfianza en la industria.

TIPOS DE INCENTIVOS



Los incentivos pueden clasificarse como “financieros” y “no financieros”, sería mas conveniente clasificarlos como competitivos y cooperativos tanto en la educación como en la industria se está empezando a entender el valor de los incentivos basados en la cooperación. Organizar en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial.

El termino se utiliza como fuerza propulsora que se usa como medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin. Un individuo puede emplear sus propios incentivos, en cuyo caso tienen un significado extremo. En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona. Es posible que no se sienta interesado en reducir los costos o en un aumento de la producción, pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo. Cuando el incentivo da como resultado la satisfacción del empleado y el logro de la meta constituye a su vez una satisfacción igual para el patrón, puede decirse que la planta opera con todo éxito.



La principal dificultad con los incentivos financieros ha sido el hecho de que el dinero adicional no ha significado tanto para el trabajador. La razón primordial que presenta el empleado para objetar estos planes ha sido el temor de una reducción en las tasas de incentivos. Este temor existe, ya sea está justificado o

no también la magia de un incentivo financiero en el grado en que nos hacen creer sus defensores.

La competencia y la cooperación se puede considerar como incentivos, la competencia, requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado.

La cooperación requiere que cada persona contribuya con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos. En el pasado, la industria ha dado demasiada importancia a la competencia y sólo hace poco se ha comenzado a reconocer las ventajas de la conducta cooperativa como incentivo. El uso de la cooperación abriga considerables promesas de éxito.

TEORÍA RELACIONADA CON EL DINERO COMO INCENTIVO

ejerce el dinero sobre el desempeño del trabajo:

1. El dinero como reforzador condicionado generalizado. Esta teoría indica que el dinero, debido a que se asocia con reforzadores más básicos (satisfactores de necesidades), adquiere una categoría de reforzador secundario.
2. El dinero como incentivo condicionado, de acuerdo con este punto de vista, el dinero adquiere un valor de incentivo debido a la continua equiparación con otros incentivos de Naturaleza más básica.
3. El dinero como reductor de ansiedad, la idea aquí es que la ausencia de dinero se relaciona casi siempre con reacciones de ansiedad dentro de nuestra sociedad, y por lo tanto, la falta de éste se convierte en un estímulo condicionado para una respuesta de ansiedad.
4. El dinero como "factor higiénico" para Herzberg, Mausner y Snyderman, "el dinero constituye un factor higiénico que sirve principalmente como insatisfactor, es decir que produce insatisfacción cuando se tiene.

5. El dinero como medio de "instrumentalidad", la posibilidad de que una persona actuara de cierto modo para adquirir dinero, sería una función de su necesidad de seguridad multiplicada por la esperanza de que un acto particular para buscar dinero dé como resultado el ingreso monetario específico.


INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES

Los incentivos y la participación de utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Aunque los incentivos se pueden conceder a un grupo, con más frecuencia se conceden sobre bases individuales. Por ejemplo a muchos trabajadores agrícolas se les compensa dependiendo del peso total de su cosecha.

A pesar de que los sistemas de incentivos y los sistemas de participación en las utilidades tienen una larga historia, con frecuencia se consideran técnicas no tradicionales de compensación, dada la circunstancia de que la mayoría de los empleados reciben una compensación basada en sueldos y salarios. El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia. Consideremos, por ejemplo, los beneficios de la compensación no tradicional, de acuerdo con las investigaciones de Carla O'Dell y Jerry McAdams, del American Productivity Center:

En años recientes, cientos de organizaciones, desde empresas de manufactura hasta entidades de servicios y dependencias oficiales han desarrollado y adoptado nuevos sistemas de compensación, con el objetivo de:

- 🧠 Vincular la compensación al desempeño, la productividad y la calidad.
- 🧠 Reducir los costos de la compensación.
- 🧠 Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.

 Incrementar el trabajo de equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común a cuantos laboran para ella.

Al incrementar la certidumbre de estar participando en una empresa común, el integrante de la organización confirma que tiene que trabajar junto con los demás miembros del equipo, pues la cooperación se torna un elemento vital. Los incentivos y la participación en las utilidades pueden contribuir a la creación de una mística especial.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

Uno de los grandes retos para las compañías consiste en darse cuenta de que los gerentes deben aprender a ser realmente competentes para trabajar con las personas y motivarlas.

Una visión del futuro y la motivación necesaria para llevarla a cabo siempre han sido importantes; en la actualidad se ha convertido en un asunto de supervivencia.

Es posible obligar a hacer algo, pero no obligarlo a querer hacerlo. Este deseo surge del interior de la persona y la motivación e incentivo que se le brinde al colaborador , es la fuerza motriz interna que hace que resulte placentero el trabajo que se realiza.

RECOMENDACIONES

Para todas aquellas personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos o tienen personal a su cargo.

- Aplicar programas de motivación e incentivos como el presente en todas las empresas, no importando su tamaño.
- Convertir en fundamental y primordial la aplicación de incentivos y motivadores en el personal.
- Utilizar estrictamente los motivadores e incentivos contenidos en este manual para que se elimine la rotación de personal en una empresa y haya mayor eficiencia y el empleado se sienta cómodo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. **Aldana Pineda, Heidi Jacqueline**, Tesis; Manual sobre técnicas de reclutamiento y selección de personal, **Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas**,1999, Págs.17-18 y 21-25.
2. **Álvarez Arango, Adán Vinicio**, Tesis; Programa motivacional para operarios de una industria de herbicida en el area de San Lucas Sacatepequez, Universidad Rafael Landivar, Facultad de Ciencias Económicas, mayo 2000, Págs.2,3,-9 .
3. **Chruden, Herbert J., Sherman Jr, Arthur W.**, Administración de personal, **Compañía editorial Continental, S. A. de C. V. México**, traducción por **Alfonso Vasseur Walls**, Decimoséptima reimpresión, junio de 1993. Págs.268-275.
4. **Chiavenato Idalberto**, Administración de Recursos Humanos, 2ª edición, editorial Mc. Graw Hill, Pag.130.
5. **Chiavenato Idalberto**, Introducción a la teoría general de la administración, 4ª edición, editorial Mc Graw Hill, Pág. 556-557.
6. **Davis, Keith y Newstrom, John W.**, Comportamiento humano en el trabajo, 10a edición, Mc Graw-Hill, México, Págs.5, 128, 130, 138,275, 280.
7. **Dicaprio N.S.**, Teorías de la personalidad, 2ª edición, Mc Graw Hill, México 1989, Págs. 2-7.
8. **Dorsch, Friedrich**, Diccionario de Psicología, Editorial Herder, Barcelona España, 1981, Pág.1019.
9. **Feldman, Robert S.**, Psicología con aplicaciones para Iberoamérica, 2ª edición, Mc Graw Hill, septiembre de 1996, Págs. 7,304,305,309 y 310 .
10. **Gay, José**, Enciclopedia de Guatemala, Tomos 1 y 2, Editorial Océano, Barcelona España, sin fecha, Págs. 9, 69-72, 76-80,82, 91-92, 225-231 249, 251, 258 y 265.
11. **Gay José**, Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa, Editorial Océano, capítulo 5,Barcelona España, sin fecha, Págs.277-383.
12. **Gil Ignacio, Ruiz Leonor, Ruiz Jesús**, La nueva dirección de personas en la empresa, Mc Graw-Hill, Interamericana de España, S. A., Pág.180-194.

13. **Gordon, Judith R.**, Comportamiento Organizacional, 5ª edición, **Pag.139**.
14. **Martínez Molina, Julissa Marilena**, Tesis; La motivación de personal como factor esencial en la producción de una empresa, **Universidad de San Carlos de Guatemala, escuela de Ciencias Psicológicas,1995, Págs.11-18**.
15. Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva global, 10ª edición, Mc Graw Hill, México 1996, Págs. 457-489.
16. Nelson, Bob, 1001 formas de motivar a los empleados, Editorial Norma, 1997 Barcelona, Págs. 1-42.
17. Robbins, S. Comportamiento Organizacional, Prentice-Hall, México 1994, Pág.207.
18. Robbins Stephen P. y Coulter Mary, Administración, 5a edición, Prentice Hall, Pág.535-538.
19. **Rodríguez Cardona, Alfonso R.**, Tesis; Los incentivos en la empresa guatemalteca, **Universidad de San Carlos de Guatemala, escuela de Ciencias Psicológicas,1994, Págs.9-26**.
20. Rock, Milton L., Manual de administración de sueldos y salaries, Tomo II, 2da edición, McGraw Hill, México, 1990. Págs.363-390.
21. Sampieri, Roberto Hernández, Metodología de la investigación, 2ª edición, Mc Graw Hill, 1998, Págs. 10-17.
22. Shultz, Duane, Psicología Industrial, McGraw Hill, México, 1991, Pág.6
23. William B. Werther Jr., Ph.D., Administración de personal y Recursos Humanos 4ª edición, Mc. Graw-Hill, Pag 314.

GLOSARIO

Administración de recursos humanos: Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva.

Bonos de producción: Variante de un sistema de incentivos que proporciona a los empleados compensación adicional cuando sobrepasan determinados niveles de producción.

Capacitación: Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

Clima de organización: Grado en que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización.

Compensación: Aportaciones que confiere la organización a cada persona a cambio de su trabajo.

Cultura de la organización: Conjunto de características que identifican a la organización, incluyendo: personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas y prácticas, logros y fracasos.

Curvas de madurez: son utilizadas para compensar a los empleados con base en su antigüedad y su desempeño. Por lo común estos planes de compensación se limitan a grupos profesionales y técnicos.

Encuestas de aptitud: Método sistemático para determinar qué piensas sobre su organización los empleados. Estos sondeos se llevan a cabo generalmente mediante cuestionarios. La retroalimentación que pueda proporcionar a los propios respondientes es de gran importancia. Generalmente, a este proceso lo siguen acciones para la identificación y solución de problemas en áreas específicas.

Incentivos no monetarios: los que refuerzan el desempeño adecuado mediante estímulos diferentes al numerario, como el elogio, las distinciones, los objetivos alusivos, etcétera.

Incentivo por producción en unidades: Compensación adicional concedida en razón directa del volumen de producción.

Motivación: Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.

Parámetros de compensación: Los que determinan de forma automática cuando se ha alcanzado un incentivo o una participación en las utilidades.

Planes de beneficio en la producción: Variante del programa de participación en las utilidades, que se centra en la reducción de las horas de trabajo, requeridas para alcanzar determinado nivel de producción o servicios. Parte de los ahorros logrados a través de estos planes se comparte con el personal..

Planes de participación en la producción: Métodos de participación de las utilidades para premiar al personal por lograr objetivos que exceden ciertos niveles predeterminados de producción.

Planes de participación de las utilidades: Programas para que las personas idóneas reciban una compensación proporcional a los logros financieros de la organización.

Plan estratégico: Plan en que se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una organización, así como los medios para lograr esos objetivos.

Planes Improshare: Modalidad de participación de las utilidades que se concentra en la reducción de las horas de labor necesaria para producir determinado resultado. En este sistema parte de los ahorros obtenidos se comparte con los empleados.

Plan Rucker: Técnicas para la reducción de costos mediante programas de participación de las utilidades, en las cuales el personal puede ganar acceso a determinada porción de los resultados financieros de la organización.

Plan Scanlon: Programa de incentivos que compensa a los empleados de determinadas áreas por su reducción en los niveles de costos y en los planes de ahorro de materiales.

Recursos humanos: Grupo de personas dispuesto, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización.

Sistema de incentivos: Los sistemas de incentivos vinculan la compensación y el desempeño, cubriendo determinadas compensaciones por resultados y no por antigüedad o por horas de trabajo.

Sistemas de incentivos basados por acceso prorrogado a tenencia de acciones: Mediante estos incentivos el empleado va ganando acceso a la propiedad de acciones a lo largo de programas de varios años de duración.

Sistemas numéricos de incentivos: Estos sistemas, generalmente dirigidos a personal ejecutivo, compensan los logros en múltiples áreas del desempeño gerencial. Dependiendo de la escala que se haya utilizado, parte del bono de incentivo puede establecerse de acuerdo con el incremento de la participación de la empresa en el mercado, márgenes de utilidad, retornos sobre inversiones, flujo de efectivo y varios índices más.

Teorías de la motivación basadas en la satisfacción: Grupos de teorías que describen las necesidades y los deseos que dentro de cada personas inician una conducta determinada.

ANEXO

Guatemala, _____

Nombre de la institución: _____

Nombre del contacto de Recursos Humanos: _____

Instrucciones

Favor responder de manera clara y sincera a cada pregunta que se le presenta a continuación. De antemano se le agradece su colaboración para la realización de esta investigación.

1. Sabe usted qué es la motivación?

Si _____ No _____

2. Conoce los tipos de motivación que existen?

Si _____ No _____

3. Cree que su empresa motiva a su personal?

Si _____ No _____

4. En base a qué teoría su empresa motiva a su personal?

5. Están especificados de modo detallado los motivadores e incentivos que aplican a sus empleados?

Si____ No____

6. Favor, liste los motivadores que utiliza su empresa y/o departamento de Recursos Humanos para el personal de la institución.

7. Sabe qué es un incentivo?

Si____ No____

8. Conoce los tipos de incentivos que existen?

Si____ No____

9. Su empresa incentiva a su personal?

Si____ No____

10. Qué tipos de incentivos utiliza y cuales funcionan mejor a sus colaboradores?

11. La empresa tiene estratificados los incentivos del personal?

Si____ No____

12. De qué manera la empresa aplica los incentivos a sus colaboradores?

13. Cuál ha sido la reacción de los empleados ante los incentivos y motivadores que se les han proporcionado?

14. Se ha beneficiado la empresa con los incentivos y motivadores que han utilizado y de qué forma?

RESUMEN

Varias son las teorías y los autores que desde diferentes perspectivas han intentado abordar la motivación. Unos enfocando los aspectos ambientales o externos (incentivos, castigos, etc.) que lo determinan y otros atendiendo más bien a los elementos internos (pensamientos, actitudes y valores) o propios del sujeto que la manifiesta.

Pero sea cual fuere la posición adoptada todos concuerdan en que el control y la dirección de la energía humana llamada motivación desempeña una parte vital en el aprendizaje y en el comportamiento inteligente de cualquier individualidad.

Generalmente el empresario guatemalteco, ha tenido dificultades para encontrar la forma de motivar e incentivar a su personal y en la mayoría de empresas guatemaltecas han descuidado la motivación. Niveles mínimos de producción, rotación en el personal, ausentismo, falta de identificación hacia el lugar donde labora y lealtad del empleado con la empresa, son situaciones que enfrenta la organización en el desarrollo de sus labores, muchas veces por no motivar e incentivar a sus empleados.

Por lo que este Manual de Técnicas para Incentivar y Motivar al Personal cumple con uno de sus objetivos de ofrecer a profesionales, empresarios, gerentes, directores y todas a aquellas personas que tienen relación con Recursos Humanos en empresas públicas o privadas, un manual de técnicas de incentivos y motivación, que les sirva de guía para llevar a cabo una adecuada aplicación de éstos. Y brindar información acerca de los incentivos que frecuentemente se utilizan.

A través de la Entrevista Cualitativa se recopiló información de la forma en que algunas empresas utilizan los incentivos y los motivadores en el personal y a través de la Observación directa se pudo ver efectos de la aplicación de incentivos en ellos.

Es posible obligar a hacer algo, pero no obligarlo a querer hacerlo. Este deseo surge del interior de la persona y la motivación que se le brinde al colaborador, es la fuerza motriz interna que hace que resulte placentero el trabajo que se realiza.