



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA PLANTEL IZTAPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

INCENTIVOS, UN FACTOR MOTIVACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR SCAREM

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:

MIGDALIA CASTILLO ARROYO	92226867
ALICIA FLORES GOMEZ	93225275
MA. SONIA SANCHEZ GUEVARA	93227504

A S E S O R: LIC. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON
SEPTIEMBRE DE 1997

A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

En especial a la Unidad de Iztapalapa y a los profesores de Administración, por habernos dado lo necesario para nuestra formación universitaria.

A LA LIC. ALMA PATRICIA ADUNA M.

Por los conocimientos que nos transmitió como profesora y por su valiosa colaboración en la realización de esta Tesina.

Con profunda gratitud, esperando que a través de este proyecto sus esfuerzos se vean materializados.

INDICE

	Pág
Resumen.....	6
Introducción.....	7
 Capítulo I: INCENTIVOS	
1.1 ¿Por qué trabaja la gente?.....	11
1.2 El papel de los incentivos económicos.....	12
1.3 Historia de los sistemas de incentivos.....	12
1.4 Requisitos de los sistemas exitosos.....	13
1.4.1 Ambiente apropiado.....	13
1.4.2 Sistema apropiado.....	13
1.4.3 Diferencias en necesidades económicas.....	14
1.4.4 Cantidad de pago.....	14
1.4.5 Pagos diferidos.....	15
1.4.6 Percepción individual de las recompensas.....	15
1.5 Trabajo a destajo.....	16
1.6 El aumento a los trabajadores con base a sus méritos.....	16
1.7 Aumentos por años de servicio.....	17
1.8 Combinación de mejoras por méritos con los años de servicio.....	18
1.9 Entorno de los sistemas de incentivos y la participación de utilidades.....	20
1.10 Importancia de los incentivos dentro de la empresa.....	22
 Capítulo II: SATISFACCION	
2.1 Definición.....	25
2.2 Satisfacción en el trabajo.....	27
2.2.1 ¿Por qué se mide la satisfacción en el trabajo?.....	30
2.2.1 ¿Para que pueden utilizarse las medidas de la satisfacción en el trabajo?.....	32
2.2.3 Requisitos de una medida útil de la satisfacción en el trabajo.....	32

2.3 Efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado.....	34
2.3.1 Factores en la satisfacción.....	35
2.3.2 Relación entre satisfacción y ausentismo.....	36
2.3.3 Relación entre satisfacción y rotación.....	36
2.3.4 Relación entre satisfacción y desempeño.....	39

Capítulo III: DESEMPEÑO

3.1 Definición.....	44
3.2 Motivación y desempeño.....	45
3.3 Variables de trabajo y de la tarea.....	46
3.3.1 Políticas de compensación.....	46
3.3.2 Programas de pago.....	47
3.3.3 Políticas de sueldos secretos.....	47
3.4 Variables del sujeto.....	47
3.4.1 Relaciones percibidas entre desempeño y pago.....	47
3.4.2 Importancia percibida del pago.....	48
3.5 Factores que afectan la relación entre esfuerzo y desempeño.....	49
3.6 Efectos del desempeño sobre la satisfacción en en trabajo.....	51

Capítulo IV: METODOLOGIA

4.1 Interpretación de resultados.....	56
Conclusiones.....	66
Bibliografía.....	69
Anexos.....	72



Scarem
CREACIONES

RESUMEN

Los *incentivos* están estrechamente relacionados con la *satisfacción* y el *desempeño* de los trabajadores, porque estos proporcionan a los individuos la oportunidad de cubrir sus necesidades y lo que deseaban al decidir pertenecer a x organización.

En la medida que un trabajador está contento con su trabajo, con lo que hace y el ambiente que le proporciona la empresa donde labora, su desempeño será mejor, dado que todos sabemos que cuando alguien se encuentra a gusto haciendo algo lo hace bien y rápido, el papel que juega la organización en este contexto es de mucha importancia porque es la encargada de proporcionar el ambiente apropiado y los incentivos apropiados para que el empleado pueda realizar sus tareas de la mejor manera posible.

Nuestra investigación se baso en estas 3 variables antes mencionadas, así como en su relación con el proceso de producción; se llevó a cabo en SCAREM, una pequeña empresa de orden familiar, en donde se aplicaron cuestionarios escritos además de entrevistas personales con dueño y empleados para la información que nos permitiera saber el sistema que se lleva en esta empresa en lo referente al tema que nos ocupa.

Los resultados nos arrojaron información muy interesante acerca de la relación de las variables que manejamos, así como darnos cuenta de que lo que más interesa a las trabajadoras no siempre son los incentivos económicos. Al considerar la teoría se logra una mezcla de variables que alienta a los administradores utilizar sistemas que ayuden a estimular a sus empleados, y así hacer que la fijación de metas combinada con los incentivos adecuados crearán una retroalimentación empleado-organización, y por ende un balance entre los objetivos y necesidades de ambos.

INTRODUCCION

Las deficiencias administrativas en las empresas mexicanas, tanto del sector público como del sector privado, han originado innumerables fracasos: proyectos inconclusos o proyectos incosteables en el gobierno; pérdidas en la operación de negocios en vez de utilidades, o inclusive quebrantos económicos que llegan a cerrar fuentes de trabajo.

Esta situación, percibida a través de nuestra experiencia como estudiantes, nos ha motivado a realizar el presente estudio, que no pretende otra cosa sino presentar tres de las variables más importantes dentro de la administración científica, incentivos, satisfacción y desempeño.

La hipótesis, en la que está basada nuestra investigación, presupone que un mayor número de incentivos aumentará la productividad de los empleados.

A lo largo de la investigación nos hemos percatado que se debe pensar primero en los problemas humanos y como resolverlos, además en la administración moderna, por pequeña que sea nuestra empresa se deben aplicar los últimos adelantos en cuanto a materia humanística se refiere para poder lograr resultados satisfactorios, ya que las ciencias del comportamiento humano coadyuvan a lograr esa eficacia en la administración.

Por otra parte, el desarrollo económico de nuestro país exige la transformación de los sistemas administrativos, tanto de las instituciones públicas como de la iniciativa privada, de tal manera que mediante una eficaz acción administrativa conjunta se logre dicho desarrollo como premisa para llegar a la justicia social y económica que exige el pueblo mexicano.

Teniendo en cuenta que la administración científica es, en nuestros días, una técnica fundamental del desarrollo. Hoy sabemos que el beneficio más sano, económica y socialmente, es el que se logra a largo plazo por el equilibrio de los factores de la producción, por la planeación y organización adecuadas de la micro, pequeña y gran empresa y por el fortalecimiento del mercado interno que asegure la expansión de las actividades productivas. Creemos entonces, que el administrador de empresas puede y debe tener una función progresista si contribuye a la eficacia de la actividad económica, si hace posible que la riqueza se genere con un sentido distributivo, con una orientación y el más estricto respeto por la dignidad humana dentro y fuera de su empresa.

Es por ello que creímos interesante e importante realizar un estudio en una empresa muy pequeña de orden familiar con vías de crecimiento, ya que de realizarse podría ser fuente generadora de empleos, siempre y cuando sepa enfocar sus recursos humanos y materiales por un camino que la lleve a ser más grande, los aspectos humanísticos de los que se hablará en la presente investigación son de los más importantes, porque son los que hacen que los empleados se sientan contentos y se desempeñen bien dentro de la organización.

Como se mencionó anteriormente, la administración es una rama que puede ayudar a que el proceso de generación de empleos sea más fructífero. Lo importante de la administración científica es estudiar y aplicar correctamente los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de una organización.

Un factor clave en las organizaciones, son las personas, sin ellas una organización no camina, las personas son el motor que puede hacer que una empresa siga adelante o se estanque.

A todo esto surge una interrogante: ¿Cómo saber la forma de lograr que las personas pongan todo su entusiasmo y capacidad en el proceso de producción para sacar adelante a su organización?.

El meollo del asunto está integrado por distintas variables y para la investigación tomamos 3 de las más importantes: los incentivos, la satisfacción y el desempeño de los empleados, así como la manera en que estas se relacionan entre sí y la forman en que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Anteriormente se creía que la habilidad que las personas presentaban a la hora de realizar sus tareas se debía siempre a rasgos de la personalidad de ciertos individuos, sin embargo, los libros y las investigaciones de varios autores dicen lo contrario.

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo, este conjunto de sentimientos repercuten en el desempeño de los individuos, como respuesta a estímulos recibidos por parte de la empresa, a estos estímulos se les llama incentivos, que son los alicientes o pagos hechos por la empresa a sus trabajadores, y pueden ser remuneraciones económicas, elogios u oportunidades de desarrollo.

Lo interesante es como se relacionan estas tres variables entre sí, y poder saber que es lo que realmente al personal le interesa como parte de los incentivos que reciben para que esta relación resulte favorable para la empresa.

En este documento, lo que se pretende es dar las bases teóricas acerca de este tema y comprobar con base en una investigación que lo que la teoría afirma es cierto y aplicable en la realidad.

CAPITULO I

Incentivos

INCENTIVOS

1.1 ¿Por qué trabaja la gente?

Ordinariamente se da por supuesto que la satisfacción resulta directa o indirectamente de la habilidad de la organización para responder a las necesidades humanas . Igualmente, la productividad depende principalmente del grado en que los individuos son motivados para el trabajo. “Hay que tomar en cuenta cuestiones tales como por qué trabaja la gente, que la hace trabajar con entusiasmo o, qué factores en la situación laboral conducen a sentimientos de satisfacción (si es que los hay) se relacionan con el rendimiento.”¹

La sociedad moderna ha tenido tradicionalmente en muy alta estima a aquellos individuos que logran cierto éxito mediante un trabajo arduo, sin embargo actualmente ya no se le tiene en tan alta estima al trabajo arduo, con frecuencia se admira sobre todo lo demás al individuo que logra cierta riqueza o posición a base de un esfuerzo mínimo. Ahora podríamos hacernos la siguiente pregunta:

¿ Qué es lo que los trabajadores desean obtener de su trabajo ?

La respuesta obvia a esta pregunta es *dinero*. Ciertamente “los hombres trabajan para conseguir una paga y con esta conseguir satisfacer sus necesidades.”²

Aunque no necesariamente es el dinero el único móvil capaz de hacer que los individuos tengan una reacción extraordinaria en

¹Herzberg, F. et al. La motivación en el trabajo, Edit. Wiley, p. 219.

²Parker, W. Técnicas de dirección de personal, Edit. Hispanoeuropea, p. 128.

cuanto a su trabajo se refiere, pero por el momento nos centraremos en el incentivo económico.

Para lograr un buen sistema de incentivos es necesario tener un buen sistema de salarios con una buena estructura, misma que tiene que dejar grados y escalafones bien previstos para que estos admitan la lógica evolución que puede tener la organización en un inmediato futuro.

1.2 El papel de los incentivos económicos

Una creencia muy difundida entre directores de personal que no han experimentado sistemas de incentivos monetarios es que éstos ayudarán mucho a motivar a los empleados a mejorar su rendimiento. Por esta razón muchas organizaciones buscan implantarlos. Otra razón del uso de estos sistemas es el propósito de atraer empleados más competentes y de dar estímulos para disminuir la rotación de personal a todo nivel.³

1.3 Historia de los sistemas de incentivos

Los primeros incentivos económicos para recompensar a los empleados fueron en base a su producción; por ejemplo Taylor y sus contemporáneos, creían que los empleados se esforzarían más si estuvieran pagados por la cantidad de producción y no por día trabajado. Taylor formuló el sistema de incentivos llamado “pago diferencial por pieza”. Bajo este sistema los empleados reciben una cierta cantidad fija de dinero aún si producen menos de la norma establecida de producción y otra cantidad mayor si producen más de lo establecido en esta norma. De esa manera, se estimulaba a los empleados a alcanzar o sobrepasar los niveles mínimos de producción.

³Herbert, A. Administrative Behavior, Edit. Macmillan, 1957, p. 244.

1.4 Requisitos de los sistemas exitosos

Un método de incentivo puede ser exitoso en una organización y en otra no alcanzar los resultados deseados. La razón de este fenómeno se debe a que el éxito de un sistema no depende tanto de su mecánica como de las condiciones ambientales de la organización. Para que un plan sea exitoso se debe formular para cubrir necesidades y condiciones de la organización. El pago de incentivos no debe ser relacionado únicamente con el rendimiento para la organización, sino que es preciso que los empleados lo perciban como un beneficio directo para ellos.

1.4.1 Ambiente apropiado

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

1.4.2 Sistema apropiado

Algunos planes que proveen incentivos en base individual, pueden restringir la productividad del individuo en vez de aumentarla. Por tanto el sistema seleccionado por la organización para estimular los diferentes tipos de motivación y de contribución de los empleados, debe buscar fomentar la contribución real del individuo y la realización de sus metas. De

otro modo, el sistema de incentivos puede sólo apoyar el volumen de producción a costa de descuidar otros aspectos. Por ejemplo, la calidad puede bajar y los costos aumentar, o puede ser que los planes de incentivos produzcan solamente un mínimo de motivación.

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

1.4.3 Diferencias en necesidades económicas

Los empleados difieren en sus necesidades y voluntad de hacer sacrificio para cubrirlas. El nivel económico, el tamaño de la familia y el modo de vivir puede influir en sus actitudes sobre como obtener dinero. Algunos empleados prefieren ocupar su tiempo y energía en otras cosas mejor que aun trabajo adicional. Otros consideran que al estar en un nivel económico superior habrá aumentos en la cantidad de impuestos pagados sobre ingresos. Como resultado muchos no quieren trabajo extra.

1.4.4 La cantidad del pago

La cantidad de pago adicional que gane un empleado por un plan de incentivos afectará a la motivación. Generalmente cuanto más grande sea el pago, más dispuestos están los empleados a

hacer un esfuerzo adicional para lograrlo. Sin embargo, como indica Lawler, si la recompensa es demasiado grande, puede bajar la influencia que tenga ese dinero sobre el esfuerzo. La probabilidad que exista de poder ganar una prima adicional también afecta la motivación que logre el incentivo, si la probabilidad es demasiado alta o baja dará menos motivación a los empleados a trabajar más.

1.4.5 Pagos diferidos

Los empleados también pueden tener reacciones diferentes frente a demoras del pago del incentivo. Generalmente si se paga la prima después de ganarla, el incentivo tendrá mayor valor como motivación para los empleados a nivel socioeconómico más bajo. Inversamente, los empleados profesionales y ejecutivos, con entradas altas, están más dispuestos a aceptar demoras en los pagos de incentivos, los cuales se pueden ir acumulando en sus cuentas individuales.

1.4.6 Percepción individual de las recompensas

Los empleados deben percibir la relación entre el incentivo y el rendimiento necesario para ganarlo. Es probable que esto ocurra si hay parámetros objetivos para medir la aportación individual, así como también los hay para medir una motivación efectiva y el compromiso del empleado a alcanzar cierto nivel de producción.

Se requiere de la confianza y el entendimiento mutuo entre los empleados y sus supervisores lo cual se consigue únicamente por medio de una buena comunicación. No se debe permitir nunca que los pagos de incentivos pierdan su relación directa al

rendimiento, debe construir una recompensa verdaderamente ganada. Para hacer más palpables los incentivos se recomienda que los pagos de estos se separen del pago del sueldo normal.

1.5 Trabajo a destajo

En este sistema el sueldo está determinado al multiplicar la cantidad de unidades producidas por el valor establecido de cada pieza o unidad. El trabajo a destajo puede dar la máximo motivación financiera a los empleados, principalmente a los que tengan gran deseo de incrementar sus ingresos, porque la cantidad de sueldo que reciben está en proporción directa con su rendimiento.

Normalmente no se paga por el tiempo que los empleados pasan inactivos en el trabajo, a menos que el pago se deba causas de demoras en el flujo del trabajo, materias defectuosas, o una interrupción de la energía eléctrica. Cuando los empleados no son los culpables de la demora reciben pago por su tiempo de inactividad.

1.6 El aumento a los trabajadores con base en sus méritos

“Las mejoras que mantienen cierta relación con la actuación o el mérito son aquellas que garantiza la organización a aquel personal que ha destacado por su eficacia o por su excepcional habilidad en la ejecución de su trabajo.”⁴ Es un tipo de aumento que estimula extraordinariamente a dicho personal y les incita a seguir actuando sin que decaigan sus ánimos. El resto de los trabajadores, a su vez, puede sentirse estimulado a trabajar en forma análoga, desde el momento que prueban que existe una

⁴Baytos, Lawrence. Employee participation in compensation planning, 1973, p.359.

efectiva compensación o premio al esfuerzo. Este tipo de sistemas en la práctica sí es difícil llevarlo a cabo ya que aumenta el favoritismo y la injusta discriminación.

Los procedimientos para determinar quién califica sobre estos aumentos por méritos varían entre las distintas empresas. No obstante, hay dos procedimientos que son los más usuales:

- Garantizar aumentos a los que se encuentran entre la máxima calificación entre los de su grupo (esta calificación varía de una empresa a otra)
- Conceder este aumento por mérito a los que hay llegado a una cierta puntuación , o la han sobrepasado, en la calificación obtenida mediante un sistema oficialmente reconocido por la empresa de que se trate.

De acuerdo con el primer método, la compañía tiene que decidir cuál va a ser el porcentaje de su personal al que se le va a conceder este aumento.

En el segundo método, lo fundamental es la puntuación que resulta del sistema de rango establecido.

Resulta evidente que cualquiera que sea el método empleado, la valoración tiene que ser efectuada por los calificadores de la forma más objetiva posible. Lo que interesa ante todo es que los trabajadores tengan fe en el sistema, y éste es el punto más difícil de conseguir .

1.7 Aumentos por años de servicio

Aumentos a fecha fija o bien por años de servicio son aquellas subidas que recibe el personal periódicamente. Hay casos

o empresas en las que este aumento se garantiza solamente por el hecho de seguir perteneciendo a la nomina, mientras que en otras se condiciona o exige realizar bien determinado trabajo, mantener un cierto rendimiento o haber mejorado en algún sentido desde que percibió el aumento anterior.

Naturalmente este tipo de aumento obedece a una fórmula mucho más simplista que la conceptualización de mérito. No quiere decir que elimine totalmente la valoración de este mérito, sino que asigna la mejora al sencillo proceso de permanecer cumpliendo la tarea. En esencia, es un automatismo que implícitamente elimina el favoritismo y los errores de calificación, que muchas veces se presentan en otros sistemas como se menciono anteriormente. Esto es lo que le da cierto atractivo al sistema y hace que muchas organizaciones y mandos prefieran estos procedimientos. Ahora bien, aquí ya se pierde toda posibilidad, cuando llega la promoción, de destacar o premiar aquellos casos en los que se reconoce un esfuerzo y una iniciativa excepcionales. Esto justifica la tendencia a combinar estos métodos con otros de reconocimiento de rendimiento y cualidades.

1.8 Combinación de mejoras por mérito con los de años de servicio

Por último, se comprende que hay muchas empresas que prefieren implantar una combinación de ambos sistemas. Al hacerlo así, puede llegarse a una fórmula en la que la calificación por mérito se use en un sentido positivo y en otro negativo. Por ello es necesario que las calificaciones que se vayan a tomar en cuenta para otorgar el incentivo se hagan en forma concreta, porque cuando se utiliza un sistema combinado es más probable

que un mayor número de empleados resulte afectado con este incentivo (afectado en el sentido positivo del término)

Otro problema a resolver por las empresas que decidan implantar este sistema combinado, es como se fija la proporción entre lo que se aumenta por méritos y lo que se aumenta por años de servicio. Se comprende que el establecer entre los dos motivos una sensible diferencia a favor del mérito estimula al obrero entusiasta, adaptado a su tarea y compenetrado con la empresa.

Es normal el dar las mejoras en estos sistemas combinados con diferente frecuencia. Por ejemplo, si el aumento por antigüedad es anual, entonces se puede fijar que el aumento por mérito sea semestral . Esto ofrece un estímulo complementario para interesarse en el mismo.

También son populares los sistemas de avance, en los casos en que se usan formas combinadas. El primero es el que establece que por años de servicio sólo puede alcanzarse la mitad de los márgenes, mientras que se reserva la parte superior de los mismos para los aumentos por méritos.

La idea que mueve esta norma es el suponer que el punto medio de cada margen coincide con la compensación que debe recibir cada obrero o empleado que llega a conocer su tarea , y en la práctica , con el tiempo, cumple con la misma.

El trabajador al llegar a este punto ha tenido que vencer una serie de etapas que corresponden a su entrenamiento y al desarrollo de su habilidad conseguida y, por tanto, esta última particularidad justifica el premio por mérito.

El segundo sistema establece que los primeros grados únicamente se usan para las mejoras por tiempo de servicio,

reservándose los niveles superiores para las mejoras concedidas por reconocimientos de méritos.

Este procedimiento se funda en la creencia de que las diferencias de actuación no son tan claramente apreciables en grupos muy numerosos, que realizan tareas relativamente sencillas como lo son en los niveles superiores. En las ocupaciones en las que los procesos están muy bien definidos, y estando el trabajo y los resultados muy bien dirigidos y vigilados por los jefes, la influencia del trabajador en su propio trabajo no es tan marcada como en las ocupaciones más complejas, en las que la persona trabaja con mayor independencia, iniciativa y participación personal, al no estar tan dirigida por los mandos.

Esto significa que los aumentos por mérito son más fáciles de identificar en los trabajos difíciles.

1.9 Entorno de los sistemas de incentivos y la participación de utilidades

Los incentivos y la participación de utilidades constituyen enfoques de compensación que estimulan logros específicos. Los sistemas de incentivos vinculan la compensación y el desempeño estableciendo 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 concede sobre bases individuales.

La participación de utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, la participación de utilidades se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales.

Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

En los recientes años, 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 en 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. A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento de los niveles de productividad.

Los sistemas de incentivos y de participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y los ingresos que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización.

En una temporada de auge los empleados logran una mejor compensación por parte de una organización más próspera. En etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización.

“Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina, en gran medida el ingreso que obtienen. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica.”⁵ De esta manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones. La organización se beneficia por que estas compensaciones se otorgan de manera directa a la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que es hayan trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de administración del sistema se compensa con creces.

1.10 Importancia de los incentivos dentro de una empresa

Para el empleado de una organización, el incentivo personal más obvio que se le ofrece es el sueldo o salario . Es característica importante y peculiar de su relación con la organización el hecho de que, a cambio de este aliciente, él ofrece a aquélla no un servicio específico, sino su tiempo y su esfuerzo sin distinción alguna. Además del salario, el empleado puede valorar la posición social y el prestigio que le da su puesto en la organización y sus relaciones con el grupo de trabajo del cual forma parte.

Por tanto encontramos que a los participantes de la organización, que se denominan empleados se les ofrece una

⁵Werther, William, y Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos. Edit. Mc Graw Hill p. 375.

variedad de incentivos materiales y no materiales, en general no relacionados directamente con el logro de los objetivos de la organización ni con el tamaño y crecimiento de la misma, a cambio de su disposición a aceptar las decisiones de la organización como base para su comportamiento durante el empleo.

CAPITULO II

Satisfacción

SATISFACCION

2.1 Definición

Se ha convertido en una variable dependiente principal por la relación que muestra con los factores de desempeño y por la diferencia en valores entre las personas. La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una doctrina básica durante años. Aunque existen muchas evidencias que ponen en duda esta relación, se puede argumentar que las sociedades avanzadas deben preocuparse principalmente por su calidad de vida. Las personas que tienen fuertes valores humanísticos señalan que la satisfacción es un objetivo legítimo de la organización. La satisfacción con el trabajo representa una actitud y no un comportamiento.

“La satisfacción en el trabajo está intrínsecamente relacionada con la motivación, la mayoría de las teorías acerca de éste concepto señala que un individuo debidamente motivado por su organización muestra altos niveles de satisfacción en el trabajo y por ende es más productivo.”⁶ A continuación nos enfocaremos a la motivación, su definición y la mención de algunas teorías.

La motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Mucha gente supone que la motivación es un rasgo personal que algunas personas tienen y otras no, algunos administradores califican como flojos a los empleados carentes de la motivación, pero esto no es cierto .

⁶Hernández Sergio y J. Rodríguez. Administración de personal, Edit. Grupo editorial iberoamerica, México, 1984, p. 198.

La motivación es resultado de la interacción del individuo con los incentivos y las situaciones agradables que le proporcione la organización.

Las principales teorías sobre incentivos motivacionales

1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. Esta presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes necesidades:

Fisiológicas, incluye el hambre, la sed, el abrigo, etc.

De seguridad, incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.

Sociales, incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.

De estima, incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.

De autorrealización, el impulso de ser lo que se es capaz de ser, incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

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

2.2 Satisfacción en el trabajo

Existen dos bases que permiten sostener que la satisfacción en el trabajo es importante. La primera de esas razones e indudablemente la más directa radica en el hecho de que los estudios anteriores se observaron correlaciones firmes entre el ausentismo y la satisfacción, así como la rotación y la satisfacción en el trabajo.

De acuerdo con la opinión de Georgopoulos, Mahoney, Jones, Vroom, Lawler y Porter, las personas se ven motivadas para hacer cosas que creen que tienen una alta probabilidad de permitirles obtener recompensas que consideren valiosas. Por tanto cuando un trabajador declara que está satisfecho con su empleo, estará diciendo que sus necesidades se han satisfecho, como resultado del desempeño de su trabajo. Los individuos satisfechos se ven motivados para ir a desempeñar su trabajo donde se satisfacen sus necesidades importantes.⁷

La segunda razón para el interés por la satisfacción en el trabajo se deriva de su asociación con el desempeño en el trabajo. Existen pocas razones teóricas para creer que la satisfacción pueda ser causa del desempeño. Vroom, utilizando una teoría de trayectorias y metas sobre motivación, señaló que la satisfacción y el rendimiento tienen causas totalmente diferentes: "...la satisfacción en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de sus puestos y... el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas. Los individuos están satisfechos en sus trabajos hasta el grado que se les permita obtener lo que desean, y tienen en ellos un desempeño eficiente hasta el grado en que conduzcan a la obtención de lo que desean".⁸

⁷ Vroom, Victor. Motivación y alta dirección, Edit. Trillas, México, 1990, p. 325

⁸ Vroom, Work and Motivation, pág. 246

Satisfacción con el trabajo: Actitud general hacia el trabajo propio; diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

La definiremos, como la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir. La satisfacción con el trabajo representa una actitud, en lugar de un comportamiento. la creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una doctrina básica entre los administradores durante años. aunque existen muchas evidencias que ponen en duda esta supuesta relación causal.

Anteriormente definimos la satisfacción en el puesto como la actitud general de un individuo hacia su puesto. es evidente que esta definición es muy amplia. sin embargo, esto es inherente al concepto. Recuérdese que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la integración con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares. Esto significa que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto. de aquí deriva la importancia de llevar a cabo la medición de satisfacción en el puesto.

Una revisión extensa de la bibliografía indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo y colegas que apoyen.

Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental de los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. estas características hacen que el trabajo sea desafiante desde un punto de vista mental. los puestos que implican muy poco de desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. en condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Recompensas equitativas. Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. Por supuesto, no todos buscan dinero, mucha gente está dispuesta a aceptar menos dinero para poder trabajar en una ubicación preferida o en puesto menos exigente, o para tener mayor discrecionalidad en el trabajo que realizan y en las horas que trabajan.

Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo. Los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, tanto por su comodidad personal como porque facilita un buen desempeño. los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. la temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo –por ejemplo, que haya demasiado calor o muy poca luz--. además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipo adecuado.

Colegas que apoyen. La gente recibe más de su trabajo que simplemente dinero o logros tangibles. para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. por tanto no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. el comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable. alaba el, buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

Ajuste personalidad-puesto. Una de las conclusiones de holland, en su teoría de ajuste personalidad-puesto; era que un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho. en esencia, su lógica era que la gente con tipo de personalidad congruente con su vocación seleccionada debe encontrar que tiene los talentos y habilidades correctos para satisfacer los requerimientos del puesto; por ello es más probable que tenga éxito en dichos puestos. y, a causa de este éxito, que tenga una mayor probabilidad de obtener una alta satisfacción en su trabajo. casi todos los estudios que han replicado las conclusiones de holland han obtenido conclusiones similares en forma generalizada.⁹

2.2.1 ¿Por qué se mide la satisfacción en el trabajo?

Originalmente se creía que la satisfacción en el trabajo era una causa de la alta productividad: " El trabajador satisfecho es un productivo" ; desafortunadamente, las investigaciones

⁹ D.C. Feldman and H.J. Arnold, "Personality Types and Career", canadian Journal of Administrative Science (junio 1985), pp. 192-210

subsiguientes no justificaron esa posición. Numerosos estudios han dado pruebas que respaldan el hecho de que no existe relación necesaria entre la productividad y la satisfacción. Los trabajadores satisfechos pueden ser buenos o malos productores, mientras que a quienes a quienes producen mucho puede gustarles o no su trabajo.

La satisfacción o la insatisfacción pueden o no dar como resultado una conducta abierta (cambios en la productividad, quejas, ausencias, cambios de empleos, etc.), dependiendo de la personalidad del individuo (de si actúa de acuerdo con sus emociones o si las controla o reprime), de las oportunidades de autoexpresión en el trabajo (cercanía de la supervisión, reglamentos, y normas de la compañía, etc.) y de las otras alternativas que estén abiertas para él (mercado laboral para su habilidad particular, sus condiciones financieras, etc. por lo anterior podemos decir que la satisfacción en el trabajo se considera primordialmente como una consecuencia de la experiencia en el puesto.

La satisfacción en el trabajo y sobre todo la insatisfacción, puede conducir a conductas patentes que resultan interesantes para las organizaciones; por ejemplo, hay pruebas de que los trabajadores insatisfechos tienen un índice de ausencias y de rotación más elevado que los satisfechos. Ya que el entrenamiento de nuevos empleados y el tiempo perdido puede costar grandes cantidades a las compañías, tanto directamente como debido a la mala cantidad de producción y a la pérdida de la oportunidad de hacer ciertos negocios, el mantenimiento de la satisfacción en sus empleados será algo que redunde en su propio beneficio.¹⁰

¹⁰Vroom, Victor, op. cit. p. 385

2.2.2 ¿Para qué pueden utilizarse las medidas de la satisfacción en el trabajo?

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces pueden tomarse las medidas de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de la gerencia, tales como la ampliación del trabajo, el entrenamiento de los supervisores. La gerencia participativa, la toma de decisiones en grupos, los programas de prestaciones para los empleados, los sistemas de bonificaciones o pagos de incentivos, etc..

Esas mediciones pueden utilizarse también para predecir las ausencias o la rotación futuras del personal (a condición de que se tenga en cuenta factores tales como el mercado laboral).

Esas mediciones constituyen una condición previa para la comprobación de varias teorías generales sobre las actitudes y la motivación. Esas investigaciones pueden no tener una utilidad práctica inmediata; pero esos descubrimientos pueden tener un interés teórico actual y valor práctico a largo plazo.

2.2.3 Requisitos de una medida útil de la satisfacción en el trabajo

Una medida útil de la satisfacción en el trabajo debe poder usarse a lo largo de una amplia gama de clasificaciones de empleos y de personas de diferentes niveles de trabajo. En otras palabras, su contenido debe ser tal que los significados de los términos sean comunes para los trabajadores en muchos tipos distintos de puestos; además el nivel del lenguaje debe ser lo

suficientemente bajo para que los trabajadores de escasa y de elevada escolaridad puedan comprender por igual las preguntas.

Las consideraciones prácticas exigen que la medida sea breve, administrada con facilidad (en grupos) y la calificación sencilla . Las medidas largas y elaboradas, con sistemas complicados de calificación, no podrán utilizarse en los estudios de gran escala, debido a consideraciones financieras y de tiempo.

La medida deberá generar calificaciones que indique la satisfacción en numerosos aspectos diferenciables de la situación del trabajo (los salarios, el trabajo, la supervisión de los compañeros etc.). Una mala medida de la satisfacción global en el trabajo puede ser suficiente para algunos fines, pero resultará inadecuada para un estudio intenso, encauzado a la identificación de las relaciones entre diferentes aspectos de la situación en el trabajo y las características individuales y de la compañía. Las mismas variables pueden relacionarse de manera muy diferente con la satisfacción en distintos aspectos de trabajo; pero esas relaciones se diluirán, en caso de que se emplee sólo una medida global de la satisfacción.

La escala deberá estar libre de predisposiciones evidentes, tales como la aquiescencia (tendencia a "estar de acuerdo" con un concepto independiente de su contenido), de modo que las personas que están de acuerdo con todo no obtengan calificaciones artificialmente elevadas.

La medida debe demostrar que tiene confiabilidad: tanto consistencia (acuerdo con otros conceptos destinados a medir lo mismo) como estabilidad con el tiempo. La medida deberá ser válida, es decir medir lo que tiene que medir.

2.3 Efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado

El interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontramos un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

En esencia, los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-desempeño pueden resumirse en la afirmación de que “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. Mucho del paternalismo mostrado por los administradores en los años treinta, cuarenta, cincuenta —formación de equipos de boliche de la compañía y uniones de crédito, días de campo de toda la compañía, servicio de consejería para los empleados, capacitación de los supervisores para hacerlos sensibles a las preocupaciones de los subordinados— se hacía para tener contentos a los trabajadores. la creencia en la tesis del trabajador feliz se basaba más en los buenos deseos que en la evidencia real.

Otro aspecto importante en el tema de la satisfacción-productividad; si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. a su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

“La más reciente investigación proporciona un renovado apoyo para la relación original satisfacción-desempeño: cuando se reúnen los datos de satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual,

encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos. si esta conclusión puede ser reproducida en estudios adicionales, bien pudiera ser que la razón por la que no hemos obtenido un fuerte respaldo para la tesis de que la satisfacción causa la productividad, es que los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo”

2.3.1 Factores en la satisfacción

A través de los años se han hecho varios estudios en que se ha preguntado a los trabajadores qué factores del trabajo son más importantes para ellos en términos de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Estos estudios son de interés particular al determinar qué satisfactores (objetivos o resultados) busca el trabajador en el medio ambiente de su trabajo y qué insatisfacciones es probable que resulten en conducta defensiva.

La edad parece ser un factor en la satisfacción del trabajo. varios estudios indicaron que los trabajadores más jóvenes expresaban considerable satisfacción en el trabajo, que la moral decrecía durante los primeros años de trabajo y que después aumentaba continuamente con la edad.

El nivel ocupacional también parece estar relacionado con el trabajo. Hace mucho que se ha observado que conforme es mayor el nivel del puesto en términos de jerarquía organizacional mayor es la satisfacción. La raza y el sexo son también factores en la satisfacción en el trabajo, por ejemplo, en estudios realizados se encontró que los negros están más insatisfechos con

sus trabajos que los blancos, y las mujeres están más insatisfechas que los hombres. La explicación posible para estos datos es que los negros y las mujeres tienen menos oportunidades de empleo y pago que los hombres blancos.

Casi siempre a las personas no les disgusta el trabajo en sí, lo que da pie a la afirmación de que la insatisfacción no es general en todos los miembros de una empresa, esto más bien tiene que ver con el grado de necesidades y las diferencias entre estas y las personas que integran la organización.

2.3.2 Relación entre satisfacción y ausentismo

Encontramos una relación consistentemente negativa entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación es moderada - generalmente menos de 0.04- aunque tiene sentido que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, otros factores tienen un impacto sobre la relación y reducen el coeficiente de correlación. por ejemplo, las organizaciones que proporcionan prestaciones generosas por enfermedad estimulan a sus empleados, -incluso a aquellos que están muy satisfechos- a tomarse días libres.

2.3.3 Relación entre satisfacción y rotación

La satisfacción también se relaciona negativamente con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que encontramos en el caso del ausentismo. La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción rotación es el nivel de desempeño del empleado. Es decir, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que tienen un desempeño superior. ¿por qué?, la organización suele realizar

esfuerzos considerables para conservar a esta gente, reciben incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, etc. exactamente lo opuesto tiende a aplicarse a los que tienen un desempeño pobre. Las organizaciones realizan pocos intentos para conservarlos, incluso puede haber presiones sutiles para hacer que se vayan. En consecuencia, cabría esperar que la satisfacción en el puesto es más importante para influir en los empleados de desempeño pobre para que permanezcan en la organización, que en los de desempeño superior. Independientemente del nivel de satisfacción, es más probable que los últimos permanezcan en la organización, porque recibir reconocimientos y otras recompensas les hace tener más razones para quedarse.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas, por ejemplo, más que renunciar, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedad de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo. La siguiente figura ofrece cuatro respuestas que difieren entre sí en dos dimensiones: constructividad, destructividad y actividad, pasividad. estas las definimos de la siguiente manera:

SALIDA. Comportamiento dirigido a dejar la organización. incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia.

VOZ. Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. incluye la sugerencia de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

LEALTAD. Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. incluye a hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.

NEGLIGENCIA. Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia engloban nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Este modelo amplía la respuesta del empleado para incluir la voz y lealtad, comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o que revivan condiciones de trabajo satisfactorias, nos ayuda a comprender situaciones como las que algunas veces se presentan entre trabajadores sindicalizados, donde una baja satisfacción en el puesto está acompañada de una baja rotación. Los miembros sindicalizados frecuentemente expresan su insatisfacción mediante el procedimiento de queja o mediante negociaciones formales de contrato. Estos mecanismos de voz permiten que los miembros del sindicato continúen en sus puestos, al mismo tiempo que se convencen a sí mismos de que están actuando para mejorar la situación.

Los administradores deben interesarse en las actitudes de los empleados, porque éstas son una advertencia de problemas potenciales, y porque influyen en el comportamiento. por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen menores porcentajes de rotación y ausentismo. Dado que los administradores quieren mantener bajos el ausentismo y las renuncias –especialmente entre sus empleados más productivos--, querrán hacer aquellas cosas que generen actitudes positivas en el puesto.

Es obvia la importancia de la satisfacción en el puesto. Los administradores deben ocuparse del nivel de satisfacción en el

puesto en sus organizaciones, por lo menos por tres razones: 1) hay una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncien; 2) se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más; y 3) la satisfacción en el puesto se traslada a la vida del empleado fuera del puesto.

Los empleados satisfechos tienen más baja rotación y ausentismo, para ser más específicos, la satisfacción está relacionada en forma negativa fuerte y consistentemente con la decisión de un empleado de dejar la organización

Una dimensión de la satisfacción en el puesto que frecuentemente se pasa por alto es su relación con la salud del empleado. Es decir, cuando los empleados están contentos con su trabajo, ello mejora su vida fuera del trabajo. en contraste, el empleado insatisfecho lleva esa actitud negativa a su casa

2.3.4 Relación entre satisfacción y desempeño

Ahora la pregunta sería. ¿ cuál es la relación entre satisfacción y productividad? Ciertamente, eliminar serias insatisfacciones es un objetivo organizacional y social valioso, y un objetivo importante en la administración de personal. Pero ¿qué hay acerca de la relación de la satisfacción con otros objetivos organizacionales como la productividad o la eficiencia?

La teoría y la investigación sugieren que concentrarse solamente en satisfacer a los trabajadores no dará como resultado una alta productividad, porque los dos no necesariamente van juntos, además de que no es más probable que los empleados en

grupos de trabajo altamente productivos estén más satisfechos con sus puestos que los empleados en los grupos menos productivos.¹¹

Concentrarse en satisfacer las necesidades de los trabajadores fuera del contexto de los objetivos de la empresa puede dar como resultado empleados más satisfechos pero no necesariamente motiva a los trabajadores más allá de un grado mínimo en la dirección de los objetivos de la empresa. Si las recompensas que las personas reciben no están en relación con actividades constructivas, o si las personas son inadecuadamente recompensadas por desempeño constructivo se reforzará el desempeño mínimo y las personas tenderán a buscar satisfacción adicional de necesidades de manera externa.

Suponiendo que las recompensas causan satisfacción y que en algunos casos en desempeño produce recompensas, entonces es probable que la relación entre la satisfacción y el desempeño se deba a la acción de una tercer variable -las recompensas-. Es decir, el buen desempeño conduce a las recompensas, que a su vez producen satisfacción.

Este modelo demuestra primeramente que el desempeño conduce a las recompensas, y estable una distinción entre dos tipos de recompensas y su relación con el desempeño. Estas recompensas pueden ser extrínsecas o intrínsecas.

Las recompensas extrínsecas son controladas por la organización tales como las pagas, los ascensos, el estatus y la seguridad. Aun cuando la organización puede tener como política recompensar los merecimientos, el desempeño es difícil de medir.

¹¹Wendell, Fench. Administración de personal, Edit. Limusa, México, 1991, p. 115

“Las recompensas intrínsecas se les concede al individuo mismo por el buen desempeño, estas recompensas están sujetas a pocas influencias trastornantes y, por ende tienen probabilidades de estar relacionadas en forma más directa con el buen desempeño.”¹² Un ejemplo de una recompensa intrínseca puede ser el sentimiento de que se ha realizado algo valioso, cualquiera de las recompensas que satisfacen las necesidades de autorrealización o de desarrollo de orden superior, son buenos ejemplos de recompensas intrínsecas.

Las recompensas extrínsecas e intrínsecas no están relacionadas directamente con la satisfacción en el trabajo, ya que la relación se ve moderada por las recompensas equitativas esperadas. Esta variable se refiere al nivel o a la cantidad de la recompensa que un individuo considera que debe recibir, como resultado de su desempeño en el trabajo. Así, la satisfacción de un individuo es una función tanto del número como de la cantidad de recompensas que reciba, además de lo que considere como un nivel justo de retribución. Un individuo puede mostrarse satisfecho con una pequeña cantidad de recompensas, si cree que es la cantidad justa que merece a su trabajo.

Es conveniente para las organizaciones desarrollar una firme relación entre la satisfacción y el desempeño; ya que se afirma que cuanto menos positiva sea la relación entre satisfacción y desempeño, menos eficiente será la organización. La medida de la relación entre satisfacción y desempeño, sería una técnica útil de diagnóstico para examinar a las organizaciones.

Es probable que un alto nivel general de satisfacción pueda ser signo de eficiencia en la organización, ya que indicará que la mayoría de empleados tienen trabajos interesantes y absorbentes y que es probable que los desempeñen muy bien.

¹²Hertzberg, Mausner y Snyderman. Motivación para el trabajo. p. 284

El análisis del papel de las recompensas intrínsecas y la satisfacción sirve para realzar la importancia de la inclusión de medidas de satisfacción de las necesidades de orden superior en las encuestas sobre actitudes. Con frecuencia, éstas últimas se enfocan sólo en la satisfacción de por las recompensas extrínsecas (salarios y ascensos) y en las relaciones sociales en las que se hizo originalmente hincapié el movimiento de las relaciones humanas.

CAPITULO III
Desempeño

DESEMPEÑO

3.1 Definición

Pocas personas negarían el hecho de que la manera más poderosa de asegurar un desempeño elevado es sincronizando las metas de la organización con las de su personal ; en otras palabras, asegurar que los dos conjuntos de metas se sobrepongan y que al tratar de alcanzar sus objetivos el trabajador, alcance también los de su empresa.

Mediante el desempeño, se estima el rendimiento global de los empleados, constituye un función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda la organización moderna. La mayor parte de los empleados, procura obtener retroalimentación sobre la manera en que se cumplen sus actividades . Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden y los que no lo hacen. Las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada de que se disponga sobre el empleado.

3.2 Motivación y desempeño

Resulta interesante la posibilidad de desarrollar modelos capaces de integrar los resultados sobre la influencia de la motivación en el desempeño. Debería ser posible explicar los efectos de características del trabajo tan diversas como son el sistema de compensación, el contenido de la labor, la supervisión y el grupo de trabajo en términos de un patrón unificado de conceptos y relaciones.

Podría suponerse que existiendo una habilidad con valor mayor de cero, el nivel de desempeño es una función de la cantidad de motivación en constante aumento, es decir que cuanto más motivado esté un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad, esto quiere decir que el desempeño aumenta con los incrementos en la magnitud de la recompensa ofrecida por un desempeño productivo.

Es importante que debe distinguirse entre la satisfacción de una persona con su trabajo y su motivación a desempeñarlo en forma efectiva. Las condiciones del trabajo o el medio que hacen que la gente se sienta más satisfecha no necesariamente dan como resultado que aporten un mayor esfuerzo para la ejecución de sus labores.

El principal problema que surge en la investigación del desempeño de un individuo surge al tratar de determinar exactamente los efectos de las recompensas en dinero sobre la motivación de varios comportamientos; es decir, necesitamos comprender en forma precisa cómo puede utilizarse el dinero para inducir a los empleados a desempeñarse en altos niveles de rendimiento.

Hay que tomar en cuenta que el dinero es un factor en la motivación que sirve como insatisfactor potencial si no se tiene en cantidades adecuadas, en consecuencia, los aumentos de salario sólo pueden eliminar los impedimentos hacia la satisfacción del trabajo y por ende limitan el buen desempeño.

Existen dos variables importantes en el estudio del desempeño de un individuo, la primera de estas variables está relacionada con el trabajo y con el contenido de este, y la segunda se relaciona con las características personales: preferencias, percepciones, opiniones y otras respuestas dadas por el trabajador.

La variable que se refiere a las tareas incluye primordialmente las políticas y sistemas en determinada situación, sino que también varían como una función de estas variables del trabajo o de la tarea. Por lo tanto es necesario prestar mucha atención a la interacción entre variables del trabajo y variables personales que con frecuencia se pasan por alto en las investigaciones y que tienen un gran significado en la interpretación de resultados de dichos estudios de investigación.

3.3 Variables del trabajo y de la tarea

3.3.1 Políticas de compensación

Hay que suponer que la forma en que se administra la compensación financiera puede tener gran significado en el comportamiento en el trabajo. La forma en que el trabajador percibe el salario así como la forma en que lo recibe (programa de pagos, cantidad de pago, etc.), tienen un gran efecto sobre la forma en que el empleado responde ante cierta cantidad de dinero.

3.3.2 Programas de pago

Este se refiere y se aboca principalmente a los sistemas de incentivos (de lo que se habla más ampliamente en el capítulo que se refiere a este tema incluido en la presente investigación), estos se supone que están basados en criterios de comportamiento (generalmente en cantidades de producción), y no en factores como educación, antigüedad y experiencia. Se supone que el pago de incentivos tiene por objeto principalmente “incrementar o conservar cierta actitud a alguna actividad ya iniciada, o bien mejorar el desempeño de esta”.

3.3.3 Políticas de sueldos secretos

Además del sistema particular de pagos, el secreto que rodea a la cantidad que se da a un empleado puede tener implicaciones motivacionales, ya que puede crear una insatisfacción con el sueldo y una disminución de su eficiente desempeño, esto se puede deber a que los empleados se sientan inferiores a sus compañeros de trabajo sin una razón aparente.

3.4 Variables del sujeto

3.4.1 Relaciones percibidas entre desempeño y pago

La valencia de un desempeño efectivo aumenta a medida que se incrementa la mediación de un desempeño efectivo para la obtención de incrementos en el salario, en general los planes de incentivos depende del conocimiento que tengan los trabajadores acerca de las relaciones entre desempeño y ganancias, y la falta de este conocimiento es una de las causas de la falla de los planes de incentivos. Esto es porque los trabajadores no perciben la relación

entre pago y productividad que son evidentes en grupos de trabajo pequeños, es por esto que es de suma importancia conocer la relación que existe entre desempeño, trabajo y sueldo.¹³

3.4.2 Importancia percibida del pago

Los empleados deben Considerar el dinero como un articulo muy deseable antes de que las cantidades incrementadas de éste motiven un incremento en el comportamiento. Es muy importante tomar en cuenta las necesidades de los empleados para que estos logren obtener una buena percepción de lo que significa el dinero y un desempeño eficiente. los empleados tener necesidades de logro en oposición al temor al fracaso, interés en el trabajo en oposición al trabajo como un a oportunidad para alcanzar una posición y autonomía en el trabajo en oposición a dependencia del supervisor. El salario frecuentemente alcanza mayor importancia en el factor el trabajo como una oportunidad para alcanzar una posición y es menos importante en temor al fracaso y autonomía en el trabajo. En varias ocasiones en las investigaciones se le da al dinero un valor subjetivo y de poca importancia, se piensa que no es un factor importante y determinante en el desempeño de las personas, pero es interesante encontrarse con una situación completamente distinta, ya que es muy fácil encontrarse con que las personas se comportan como si el dinero fuera lo más importante, y en efecto es lo más importante para ellos por todo lo que este representa. Es evidente que un individuo mejora su desempeño en el trabajo si se ve reforzado con la obtención de dinero, ya que en la mayoría de las ocasiones es su meta principal.

¹³Vroom, V. op. cit. p.125

3.5 Factores que afectan la relación entre esfuerzo y desempeño

Esfuerzo no es sinónimo de desempeño, en otras palabras, hay otras variables, además del esfuerzo, que afectan el logro de una tarea; existen dos categorías principales de variables que se combinan con el esfuerzo para determinar el desempeño. Estas dos variables son las habilidades (incluyendo los rasgos de la personalidad) y la percepción del papel.

Se define habilidad como el poder desarrollado del individuo para desempeñarse. El grupo de variables incluidas bajo el término habilidad se refiere a características del individuo, tales como inteligencia, destreza manual, rasgos de la personalidad, etc. En cierto grado es una categoría global de variables de diferencia individual, con la importante característica común de ser relativamente estable y estar compuestas por características del individuo que tienen una larga duración. Pueden modificarse, pero no cambian mucho en un corto plazo. En este sentido las habilidades son relativamente independientes de las circunstancias inmediatas del ambiente. La medida de las habilidades depende de la habilidad específica que se esté considerando, pero esta medida abarca cierto tipo de pruebas: de inteligencia, de aptitudes, inventarios de personalidad y similares. También es posible que otros estimen determinadas habilidades de una persona para un área en particular, aunque es obvio que estas estimaciones varían al emplear pruebas supuestamente más válidas.

En contraste con las habilidades y su naturaleza a largo plazo, la variable de la percepción del papel se refiere a una variable modificada que depende más de la situación, es decir, de los tipos de actividades y comportamiento que el individuo cree que debe desarrollar para desempeñar con éxito su trabajo. En

otras palabras, las percepciones del papel determinan la dirección hacia la cual el individuo aplica su esfuerzo.

Puesto que estas percepciones pueden verse afectadas por las sugerencias inmediatas del ambiente, tienen un carácter mucho más dinámico que las habilidades, que son relativamente estáticas. Existen muchos factores más importantes, aparte de las percepciones del papel, que pueden influir, y de hecho influyen, en el desempeño. Por ejemplo, el obrero de la línea de producción suele estar limitado por la variedad de la tarea independientemente de qué tanto esfuerzo haga. Así hay muchos factores situacionales que influyen en el desempeño que podrían incluirse con las percepciones del papel como moderadores de la relación entre esfuerzo y desempeño.

Las percepciones del papel de un individuo se pueden denominar buenas si sus puntos de vista acerca de dónde debe aplicar su esfuerzo corresponden justamente con los de quienes valuarán su desempeño. Si las percepciones del papel de un individuo son imprecisas, éste puede invertir gran cantidad de esfuerzo sin desempeñarse a un alto nivel, aunque sus habilidades sean más que adecuadas para un desempeño superior. Por definición, para medir la percepción del papel, es necesario tener un informe acerca de cómo ve el individuo los requisitos para desarrollar cierto trabajo.

Otro punto importante es el desempeño, definido como la cantidad de logro afortunado de un papel. Considerado con amplitud, parece que el modelo es potencialmente aplicable para explicar esta cantidad de logro afortunado que un individuo obtendrá en un número de situaciones dado.

3.6 Efectos del desempeño sobre la satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo y la importancia de los grupos informales, proporcionó un estímulo inicial para el estudio de las actitudes en el trabajo y su relación con la conducta humana en las organizaciones.

Durante las décadas de 1930 y 1940 se efectuaron muchos estudios para determinar las correlaciones de alta y baja satisfacción con otros factores en el trabajo. Estos estudios relacionaron la complacencia en el trabajo con la antigüedad, la edad, el sexo, la educación, la ocupación, los ingresos, etc..

Existe una baja relación, pero consistente entre satisfacción y desempeño, sin embargo no se sabe el porque de la existencia de esa relación.

CAPITULO IV
Metodología de la investigación

TEMA

Incentivos: Un factor importante en el desempeño laboral de la empresa SCAREM.

PROBLEMA

¿Qué relación existe entre los incentivos que ofrece SCAREM a sus trabajadores con respecto a su desempeño laboral?

OBJETIVOS

- Encontrar si los incentivos son parte fundamental para la participación y desarrollo de los empleados de SCAREM
- Identificar el programa que se aplica, de no existir dar alternativas de solución identificando las necesidades de los empleados en cuanto a incentivos.

HIPOTESIS

A mayor número de incentivos mayor participación y desempeño de los empleados.

VARIABLE DEPENDIENTE

Desempeño y Satisfacción

VARIABLE INDEPENDIENTE

Incentivos

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Incentivos: Los incentivos (alicientes) son pagos hechos por la empresa a sus trabajadores, como son: remuneraciones

económicas, premios, beneficios sociales, oportunidades de desarrollo, superación personal y elogios.

Desempeño: Es el nivel de potencialidad de desarrollo del individuo en el cargo. Potencialidad la definimos como la capacidad o virtud para hacer una cosa o producir algo.

Capacidad es la aptitud de comprender y realizar bien determinadas actividades.

Satisfacción: Satisfacción en el trabajo se define como un conjunto de sentimientos favorables que repercuten en el desempeño de los individuos, como respuesta a estímulos recibidos por parte de la empresa.

DEFINICIONES OPERACIONALES

Incentivos: Para poder medir nuestras variables en esta investigación recurrimos al cuestionario como instrumento de medición, el cual contiene dos preguntas (8 y 10), que nos proporcionaran informes a cerca de que tan incentivadas están las empleadas de SCAREM. Por necesidades de misma investigación también se emplearán como instrumentos de medición las entrevistas y la observación, ya que de esta forma podremos contar con mayor información para el análisis de resultados.

Desempeño: En el caso de desempeño, nos encontramos con que el cuestionario solo nos arrojaba una pregunta a cerca de esta variable (6), por lo que se tuvo que recurrir a la observación y entrevistas personales más que en los otros dos casos.

Satisfacción: En cuanto a esta variable contamos con cinco preguntas para medirla (1,5, 11, 12 y 13), además de la observación y las entrevistas.

Para las tres variables se realizaron diferentes cuadros que nos muestran el puntaje máximo y mínimo a obtener en cada caso.

SUJETOS

15 trabajadoras cuyas edades fluctúan entre los 35 y 55 años de edad.

ESCENARIO

Empresa familiar dedicada a la fabricación de ropa para dama. Por cuestiones personales no se nos permitió dar a conocer el domicilio de la empresa,

INSTRUMENTO DE MEDICION

En la presente investigación los instrumentos de medición utilizados fueron: entrevistas que se llevaron a cabo con el personal que labora en la empresa; así mismo con los dueños además de un cuestionario que se aplicó al mismo personal. cabe mencionar que utilizamos la observación del comportamiento de los individuos como un instrumento más de medición.

INTERPRETACION DE RESULTADOS

En SCAREM, la empresa a la que se estudió, se trato de medir el grado de incentivación que tienen las empleadas, así como la satisfacción y grado de desempeño que presentan.

La muestra fueron 10 mujeres, cuyas edades fluctúan entre los 35 y 55 años de edad.

Los resultados fueron obtenidos a través de un cuestionario que contenía 13 preguntas y su posterior análisis se pudo originar gracias a la codificación que se hizo del mismo. Estos resultados también se obtuvieron por medio de platicas y observaciones personales tanto al dueño como a las trabajadoras.

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos para cada una de las variables que intentamos medir, y posteriormente se anexa un análisis junto con algunas propuestas o alternativas de solución a sus problemas.

Esta tabla mide el grado de incentivación de las empleadas.

El puntaje obtenido por cada trabajador se medirá de la siguiente manera:

PUNTOS

0-4

5-8

GRADO DE INCENTIVACION

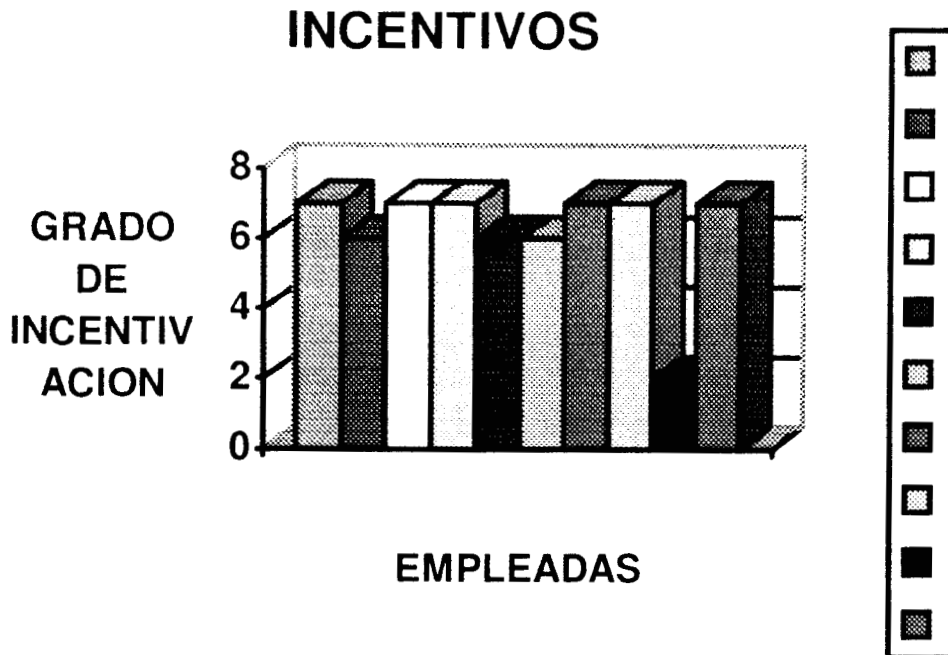
No están incentivadas

Están incentivadas

EMPLEADA	PREGUNTA 8	PREGUNTA 10	SUMA	RESULTADO
1	3	4	7	Incentivada
2	2	4	6	Incentivada
3	3	4	7	Incentivada
4	3	4	7	Incentivada
5	2	4	6	Incentivada
6	2	4	6	Incentivada
7	3	4	7	Incentivada
8	3	4	7	Incentivada
9	2	0	2	No incentivada
10	3	4	7	Incentivada
SUMA TOTAL				62
PROMEDIO				6.2

Los resultados que nos arroja la tabla, sugieren que las empleadas se encuentran incentivadas por la empresa, a excepción de una, a la cual haremos referencia más adelante.

Esta gráfica muestra los resultados obtenidos de la tabla que mide incentivos.



A medida que observamos la empresa, cuyo orden es de tipo familiar, nos dimos cuenta de que los dueños son personas que si se preocupan por el bienestar de la gente que tienen a su cargo, esto a pesar de que no tiene los conocimientos teóricos.

A lo largo del capítulo que dedicamos al tema de incentivos, se realza la importancia de los incentivos económicos, dado que aunque tratamos de darle cavidad a los incentivos de otro tipo, los

económicos son los que más les interesan a las trabajadoras debido a su situación económica.

La empleadas de esta empresa están incentivadas pero a pesar de que el dinero es lo que más les interesa, ellas se sienten a gusto con el dueño por que no sólo les brinda alicientes económicos, sino que también por que se preocupa por ellos de manera más personal.

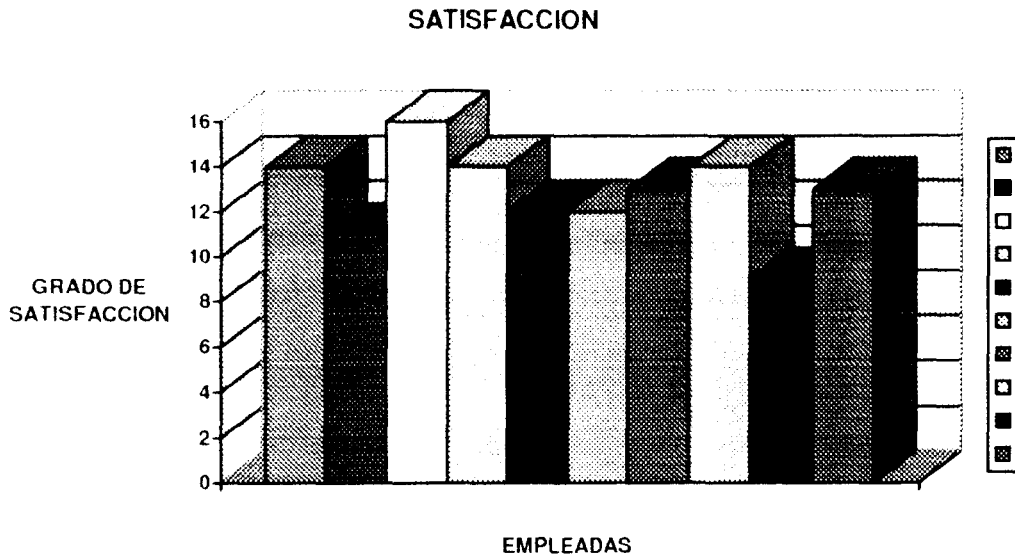
Nos percatamos según encuestas y platicas con el dueño, que en efecto, de las 10 trabajadoras que laboran en SCAREM, una de ellas no se encuentra satisfecha con sus incentivos, esto nos llamo la atención por que sólo uno de ellas no estaba incentivada y por tanto a gusto, y según lo que investigamos, su problema es familiar, y por lo que al incurrir en inconsistencias muy seguidas al trabajo, al dueño le es imposible entregarle los mismos incentivos que a las demás.

La siguiente tabla mide el grado de satisfacción y los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados. El puntaje obtenido por cada trabajadora se medirá de la siguiente manera:

PUNTOS	GRADO DE SATISFACCION
0-5	Completamente Insatisfechas
6-10	Insatisfechas
11-15	Medianamente Satisfechas
16-20	Satisfechas

EMP	PRE	PRE	PRE	PRE	PRE	SUM	RES
	1	5	11	12	13		
1	3	4	4	3	0	14	MS
2	0	3	4	1	3	11	MS
3	4	4	4	4	0	16	S
4	3	4	4	3	0	14	MS
5	1	3	4	2	2	12	MS
6	0	4	4	2	2	12	MS
7	0	3	4	3	3	13	MS
8	3	3	4	4	0	14	MS
9	0	3	4	2	0	9	I
10	2	3	4	1	3	13	MS
SUM						128	
PRO						12.8	

En general, los empleados se encuentran medianamente satisfechos en su trabajo.



Dados los resultados que nos arroja la tabla que mide el grado de satisfacción y considerando la teoría, podemos concluir que los dueños de la empresa SCAREM, a pesar de no tener conocimientos literarios demostraron a su personal lo que representaban para ellos y la importancia de mantenerlos satisfechos (a las costureras).

Efectivamente como habíamos hipotetizado, la satisfacción de las personas repercute en el buen o mal desempeño de su trabajo, pues muchas veces cuando no hay satisfacción las expectativas del personal se convierten en frustraciones; lo cual trae como resultado el bajo desempeño.

Sin embargo, el grado de satisfacción de cada persona proviene de diversos factores: buen ambiente laboral, reconocimientos sociales, remuneraciones salariales equitativas - de acuerdo al trabajo - etc.,. Esto depende del interés y necesidades particulares. Aún así, y por los resultados que obtuvimos nos atrevemos a decir que en su generalidad las costureras están satisfechas.

Sin duda alguna, existen varias teorías que ponen en duda que la satisfacción repercute en el desempeño: y podríamos decir que sí, efectivamente la satisfacción de las personas se ve reflejada en el buen desempeño laboral; gracias a la información que obtuvimos de las encuestas, cuestionarios, entrevistas, realizadas. Por lo menos en SCAREM sí lo podríamos asegurar.

Como se puede observar, en la empresa hay una trabajadora que se encuentra a disgusto - al parecer la única - después de platicar con ella nos percatamos de que su insatisfacción y por consiguiente su mal desempeño laboral y la no identificación con la empresa; se debe a problemas familiares, inestabilidad emocional, soledad, inconformidad con la vida y con ella misma.

Es una persona de 40 años, muy alejada del grupo laboral, motivo por el cual no se le toma en cuenta - por las compañeras -. Cabe mencionar que tiene dos años laborando en SCAREM.

En general, la opinión del personal con respecto a la empresa es buena y por el momento no tienen en mente abandonarla.

Esta tabla mide el grado de influencia que tienen la otorgación de incentivos con el desempeño de las empleadas.

El puntaje obtenido por cada trabajador se mide de la siguiente manera:

PUNTOS	GRADO DE INFLUENCIA INCENTIVOS- DESEMPEÑO
0	No influenciado
1	Casi no influenciado
2	Poco influenciado
3	Regularmente influenciado
4	Completamente influenciado

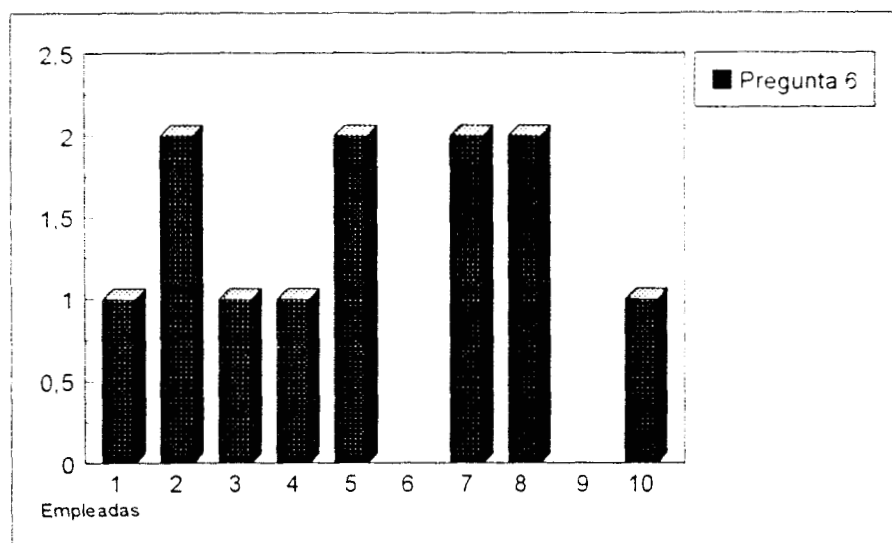
EMPLEADA	PREGUNTA 6	RESULTADO
1	1	Casi no influenciado
2	2	Poco influenciado
3	1	Casi no influenciado
4	1	Casi no influenciado
5	2	Poco influenciado
6	0	No influenciado
7	2	Poco influenciado
8	2	Poco influenciado
9	0	No influenciado
10	1	Casi no influenciado
SUMA TOTAL		12
PROMEDIO		1.2

Dado que los resultados que arroja la tabla podemos concluir que probablemente el desempeño de las empleadas casi no esta

influenciado por los incentivos que esta le otorga, sino por su ambiente laboral.

La siguiente gráfica nos muestra la relación entre el otorgamiento de incentivos y el desempeño de la empleadas:

GRADO DE DESEMPEÑO DE ACUERDO A LOS INCENTIVOS



Después de haber realizado el cuestionario y la codificación correspondiente, encontramos que sólo una pregunta nos arrojaba resultados a cerca de la relación entre incentivos-desempeño, es decir que tanto influye en el desempeño el otorgamiento de incentivos.

Es decir que con tan sólo una pregunta, no se podía obtener la información necesaria para saber que era lo que realmente estaba sucediendo; por lo que tuvimos que recurrir con el dueño y las trabajadoras para que de manera personal (entrevistas) nos informaran que era lo que estaba sucediendo.

A través de estas entrevistas pudimos observar que el desempeño de las empleadas estaba mas relacionado con su ambiente de trabajo que con los incentivos que les otorga la

empresa, ya que como el dueño de la misma cuida detalles tan pequeños como un obsequio en el cumpleaños de cada una, de las trabajadoras, estas se sienten en un ambiente tan agradable que trabaja a gusto y rápidamente. Las trabajadoras responden de la manera que el dueño se los pida.

Si el tiene un trabajo urgente todos trabajan arduamente para sacarlo adelante, y por igual , el responde ya que si no hay mucho trabajo, se pueden retirar más temprano que de costumbre.

Es decir que lo que realmente influencia su desempeño, es el ambiente laboral que les ofrece su empresa.

En este caso al igual que en el de incentivos y satisfacción, nos encontramos con un comportamiento muy semejante en las respuestas de las empleadas, a excepción de una de ellas, lo que nos hizo analizar el porque de esto, llegando a la conclusión que su inconformidad y mal desempeño veía afectado por problemas surgidos fuera y no dentro de la organización.

Desde el principio de la investigación planteamos como hipótesis que “A mayor número de incentivos, mayor participación y desempeño de los empleados” , desafortunadamente esa exacta relación no pudo comprobarse del todo, ya que al no existir ninguna medida de desempeño antes y después de la otorgación de incentivos, no se puede establecer cuantitativamente esta relación. Sin embargo, lo que si pudimos observar, es que las empleadas están incentivadas, por lo tanto satisfechas y se desempeñan bien, logrando establecer esa relación que hemos planteado desde el inicio de la investigación (incentivo- satisfacción- desempeño).

CONCLUSIONES

Al término de la presente investigación pudimos observar que la satisfacción en el trabajo es la relación favorable o desfavorable que tienen los trabajadores en el ambiente de la organización, y que de ser favorable dicha reacción puede ayudar en gran medida a las personas a trabajar con entusiasmo para la consecución de objetivos. A esto se le llama buen desempeño de las labores por parte del trabajador.

Esto se debe a que al concentrarse en tratar de proporcionar lo necesario a los trabajadores en el sentido de lo que la empresa le pueda dar y que sea convergente con los objetivos de la misma, trae como resultado empleados mas satisfechos.

Esto aumenta el desempeño, es decir la productividad de las personas, pero ¿Qué produce satisfacción en las personas y por ende aumenta o disminuye el desempeño de las mismas?.

La respuesta es sencillas: son las recompensas, o conocidas también como incentivos. Estos juegan un papel importante en la relación satisfacción desempeño. Los incentivos económicos ayudan mucho a motivar a los empleados a mejorar su rendimiento. Cuando la organización proporciona a los individuos la posibilidad de alcanzar sus metas personales, esto hará que se repita en el individuo el deseo de contribuir en su actividad para mejorar tanto personal como a nivel organizacional.

Existen incentivos monetarios y otros que proporcionan satisfacción moral en los individuos. Los incentivos monetario además de dar a los individuos la capacidad de adquirir todo lo que el dinero puede comprar y satisfacer sus necesidades de

alimento, vivienda y vestido, les produce un sentimiento de tranquilidad, ya que al ver estas necesidades cubiertas, tal vez sus preocupaciones sean mínimas.

Los que proporcionan satisfacción moral son los que contribuyen a que el individuo se sienta a gusto con lo que hace y la forma en que lo lleva a cabo. Cuando las personas ingresan a una organización, lo hace porque tiene ciertas necesidades que cubrir, y en la medida que esto suceda o no, se afectará su desempeño en el trabajo.

En tanto la organización trate de cubrir estos aspectos, la modificación del comportamiento de sus empleados se modificará favorablemente en lo que concierne a la organización y al trabajador, esto porque al tener personal satisfecho, se creará un buen ambiente organizacional y por ende personas con un desempeño mayor y una mejor disposición para realizar las tareas.

Debido a la importancia de todo esto, nosotras quisimos comprobar si esto era real, decidimos realizar nuestra investigación en un ramo muy importante de la industria, la industria del vestido, y en un área que muchas veces es muy olvidada, la de costura.

Nuestra investigación la realizamos en una pequeña empresa de orden familiar, dedicada a este ramo, nos sorprendió mucho el hecho de que a pesar de no tener los conocimientos teóricos necesarios, el dueño de esta empresa sí se preocupa por sus empleados, en un principio, los resultados de la investigación nos daba a entender que se encontraban incentivadas y por lo tanto satisfechas y se desempeñaban bien aunque como no teníamos fuentes que nos dieran información acerca de las causas que originan buen desempeño, tuvimos que recurrir a otro tipo de

instrumentos como la entrevista personal con el dueño y las empleadas.

Con esto pudimos determinar que el desempeño no tiene relación directa con los incentivos monetarios que perciben la empleadas, porque aunque si los hay, también los hay de reconocimiento y son estos los que realmente influyen con el comportamiento de las trabajadoras en la empresa, ya que a pesar de que el dueño si les da remuneraciones extra según la productividad que tenga cada una, también les reconoce su trabajo cuando lo realizan bien.

Esto nos lleva a concluir que se encuentran satisfechas pero no por el dinero que reciben sino por el reconocimiento que reciben, es decir que sí influye en su comportamiento dentro de la empresa y en su desempeño. Entonces sí existe la relación incentivos-satisfacción-desempeño que se planteó al principio, además de que se puede decir que esto depende en gran medida de la organización, y en este caso esta sí brinda lo necesario para que se lleve a cabo. A continuación damos algunas recomendaciones para que la empresa tenga una mejor situación en lo sucesivo, además de que podrían ayudar a disminuir problemas futuros:

- ◇ Implantar un sistema formal de incentivos, estableciendo los tipos y el número de estos.
- ◇ Tratar de que cada vez que ingrese una empleada nueva, saber que incentivo podría modificar positivamente su actitud para con su desempeño.
- ◇ Implantar métodos que midan desempeño y que permitan saber que es lo que influye en este, y en que medida lo hacen.

BIBLIOGRAFIA

- VROOM, Victor, et al. Motivación y Alta Dirección,
Edit. Biblioteca de Ciencias de la Administración, México,
1990.
- HOWELL, William. Psicología Industrial y Organizacional.
El Manual Moderno, México, 1986.
- ODIORNE, George. Administración de Personal por Objetivos,
Edit. Diana, México, 1971.
- MC FARLAND, Daltan. Administración de Personal, Teoría y
Práctica, Edit. Fondo de Cultura Económica, México 1968.
- HERNANDEZ, Sergio, et al, Adminstración de Personal,
Desarrollo de los Recursos Humanos, Grupo Editorial
Iberoamericana, México, 1986.
- RODRIGUEZ, Estrada. Psicología de la Organización,
Edit. Trillas, México, 1987.
- FRENCH, Wendell, Administración de Personal, Edit. Limusa
Noriega Editores, México, 1991.
- TANYA, Arroba, Como Manejar la Presión en el Trabajo,
Edit. Mc Graw Hill, México, 1991.
- PARKER, Willard, et al. Técnicas de Dirección de Personal,
Edit. Hispanoeuropea, Barcelona, 1976.

FREEMONT, K, et al. Administración en las Organizaciones
Edit. Mc Graw Hill, México, 1992.

Biblioteca Práctica de Negocios, Administración de Personal y
Recursos Humanos, Tomo 4, Editorial McGraw Hill,
México 1985.

KOONTZ, Harold, et al. Administración, Edit. Mc Graw Hill,
1990.

SEXTON, M. Teoría de la Organización, Edit. Diana, México,
1990.

STEPHEN, P. Comportamiento Organizacional, Teoría y
Práctica, Edit. Prentice-Hall, México, 1996.

KEITH, Davis, et al Comportamiento Humano en el Trabajo,
Edit. Mc Graw Hill, México, 1996.

FLEISHMAN, E. et al. Estudios de la Psicología Industrial y del
Personal, Edit. Trillas, México, 1976.

L. FRENCH., Administración de Personal, Edit. Noriega Limusa,
México . 1991, P.p. 656.

JAMES A., E.STANER., Administración, Prentice Hall, México.
1988. P.p. 643.

WILLIAM B. WERTHER, Jr., KEITH DANIS., Administración de
Personal y Recursos Humanos., Mc Graw Hill, México. 1995. Pp
486.

GARY DESSLER., Administración de PERSONAL

STEPHEN P. ROBBINS., Administración, Teoría y Práctica.,
Prentice Hall _Hispanoamericana, S.A., Mexico 1994, Pp.553.

P. ROBINS., Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica.
Prentice Hall., pp 752, México 1996.

INSTRUMENTO DE MEDICION

CUESTIONARIO

Lea cuidadosamente cada pregunta y conteste lo que se le pide, en caso de que la pregunta sea de opciones, marque con una "X" su respuesta.

Toda la información obtenida será estrictamente confidencial.

GRACIAS POR SU COLABORACION

EDAD _____ ESCOLARIDAD _____

SEXO: F M

1. *¿Se siente usted parte fundamental de la empresa gracias al reconocimiento que ésta le hace?*

- a) *Totalmente de acuerdo* b) *De acuerdo* c) *Indeciso*
d) *En desacuerdo* e) *Totalmente en desacuerdo*

¿Por qué?

2. *¿ Sabe usted lo que es un incentivo?*

3. *¿Sabe usted de la existencia de incentivos dentro de su empresa?*

4. *Enuncie los incentivos que conozca*

5. *¿Cree merecer algún incentivo por su desempeño?*

- a) *Totalmente de acuerdo* b) *De acuerdo* c) *Indeciso*
d) *Desacuerdo* e) *Totalmente en desacuerdo*

6. ¿En que medida coopera usted con la empresa debido a los incentivos que ésta le brinda?

- a) Mucho b) Regular c) Poco d) Nada

7. ¿A usted, que tipo de incentivo le interesa más?

- a) Económico b) Superación Personal c) Desarrollo Personal
d) Reconocimiento Social

8. ¿En el último año, ha recibido incentivos ?

9.- ¿Cuántos ha recibido y de que tipo?

10.- ¿Hace cuanto tiempo recibió su último incentivo?

- a) 0-3 meses b) 4-7 meses c) 8-12 meses d) más de 12 - meses

11. ¿Por qué razones le otorga incentivos su empresa?

12.- ¿Cree usted que su salario es muy bueno según la actividad que desempeña?

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso
d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

13. ¿Su empresa le ofrece oportunidades de desarrollo laboral?

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso
d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¿Por qué?

SCAREM

¡bienvenido!

BIENVENIDO A SCAREM

Damos a usted la más cordial bienvenida a Scarem y le deseamos el mejor de los éxitos en la realización de la actividad primordial de la empresa, que reside en la satisfacción de nuestros clientes; por lo que le hacemos depositario de nuestra confianza, además de esta gran responsabilidad.

En el puesto que se le ha asignado se le presentarán nuevos retos, nuevas posibilidades de desarrollo, nuevas personas con las cual podrá establecer relaciones que lo enriquezcan y amplíen su experiencia. Su función afectará directa o indirectamente nuestras relaciones con los clientes, por lo que el éxito que cada uno obtenga en este aspecto determinará el progreso propio y repercutirá en el de la empresa.

Deseamos que su estancia sea larga y fructifera y recuerde, su ascende carrera dentro de la empresa dependerá de su entusiasmo y espíritu de cooperación, así como de sus deseos de progreso y superación.

SCAREM

INTRODUCCION

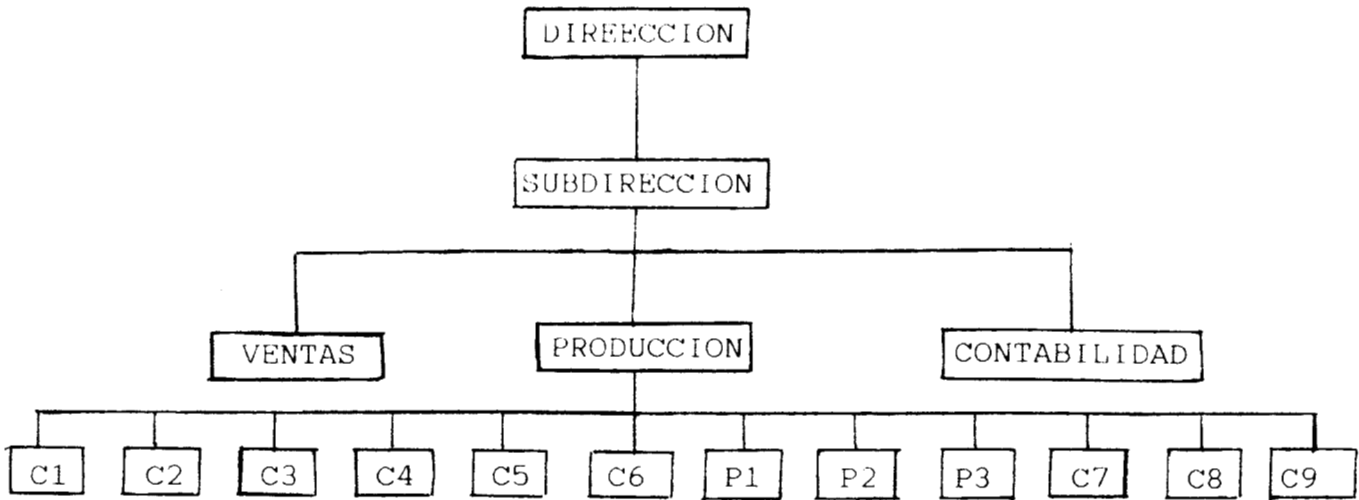
El presente documento forma parte de nuestro Programa de Inducción y ha sido preparado especialmente para brindarle una pronta y agradable integración a su nuevo trabajo en SCAREM, mediante el conocimiento de los objetivos, funcionamiento y perspectivas que ofrece nuestra empresa; así como las obligaciones y derechos que tiene como integrante de nuestra empresa.

ORGANIZACION

La Dirección General de Scarem entre sus funciones resalta la importancia de:

- * Mantener un alto grado de calidad y satisfacción del cliente.*
- * Asegurar oportunidades de crecimiento y logro a todo el personal.*
- * Proporcionar recursos financieros y materiales adecuados, que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.*

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



C COSTURERAS

P PLANCHADORAS

CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

Al ingresar usted a la empresa, se le proporcionará un ejemplar de las Condiciones Generales de Trabajo, que rigen las relaciones laborales de los trabajadores de SCAREM, mismas que son de observancia obligatoria para la empresa y sus trabajadores.

HORARIO DE TRABAJO

La jornada general de trabajo de SCAREM no debe ser menor a 24 hrs. A la semana, distribuyéndose éstas conforme lo desee. La jornada de trabajo podrá ser discontinua, en atención a las necesidades y modalidades del puesto que desempeñe.

SALARIO

El salario es la retribución que debe pagar la empresa al empleado por su trabajo, de acuerdo a las horas trabajadas.

El salario será cubierto en pagos semanales los días sábado exclusivamente.

PERMISOS

En el caso de que usted no pueda acudir a trabajar por diversas razones, deberá avisar a la subdirección por lo menos un día antes, en caso de no ser posible -dadas las circunstancias- comunicarse el día de la ausencia informando el motivo por el que no puede acudir a trabajar.

DIAS DE DESCANSO

1º. De enero	16 de septiembre
5 de febrero	1º. De diciembre
21 de marzo	25 de diciembre
Jueves y viernes santos	

LAS RELACIONES HUMANAS EN SCAREM

Esperamos que al ingresar a SCAREM tenga el firme propósito de perseverar en su empleo y hacer de él un verdadero trabajo al cual ame y respete.

La empresa procura que su personal se sienta satisfecho con su trabajo, para que éste sea para nosotros una satisfacción más que una obligación.

La labor que usted va a desempeñar es de suma importancia para la empresa, ya que ustedes constituyen una parte esencial dentro de ella.

Si desea tener un alto grado de calidad humana, es comprensible que el trato cordial y eficiente que le brinde a la clientela, a sus jefes, subordinados y compañeros, le ayudará a crecer y al mismo tiempo ascender a un mejor puesto.

Tenga en cuenta que debemos tratar a las personas que nos rodean como seres humanos con necesidades y problemas propios, y que debemos sentirnos satisfechos de colaborar con ellos con nuestra mejor disposición.

El orden y la limpieza son dos elementos indispensables para la comodidad y eficiencia en el trabajo, por lo que deberá procurar conservar en buenas condiciones su lugar de trabajo, así como el equipo y los útiles que se le asignen para el desempeño del mismo. De esta manera daremos una buena imagen personal, del área en la que realizamos nuestra actividad y de la empresa misma.

