

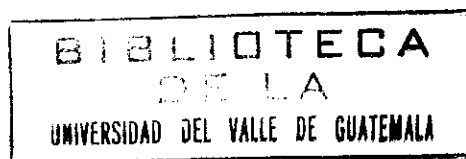
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS O COMPENSACIONES PARA
EMPLEADOS A NIVEL OPERATIVO

BRENDA DE LOS ANGELES UBIETO BARRIOS



Guatemala

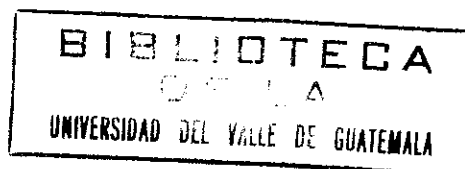
1994

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS O COMPENSACIONES PARA
EMPLEADOS A NIVEL OPERATIVO**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS O COMPENSACIONES PARA
EMPLEADOS

A NIVEL OPERATIVO

BRENDA DE LOS ANGELES UBIETO BARRIOS

Trabajo de graduación presentado
para optar al grado académico de
Licenciado en Psicología

Guatemala

1984

Vo. Bo.

(f)

~~Licenciado Roberto Castillo Girón~~
~~Abesor~~

Tribunal:

(f)

~~Licenciada Josefina Antillón Milla~~

(f)

~~Licenciado Roberto Castillo Girón~~

(f)

~~Licenciado Edgar Alvarado Gordillo~~

Fecha de aprobación: 23 de junio de 1994

PREFACIO

A lo largo de los años de estudio en la carrera de Licenciatura en Psicología, y habiendo tenido la oportunidad de conocer las diferentes áreas en las cuales se puede aplicar la misma, me llamó la atención la Psicología de las Organizaciones.

Un aspecto importante dentro de esta área es el campo de la motivación laboral, pues es interesante el hecho que en ocasiones algunos gerentes administrativos ofrecen incremento salarial a sus empleados, como una medida para retenerlos en la empresa, cuando ellos presentan su renuncia, sin lograr su objetivo. Esto me llevó a pensar que todavía en esta época, algunas personas que ocupan los niveles gerenciales siguen pensando que el dinero es la única razón por la que la gente trabaja y se siente motivada, pensamiento con el que yo disiento.

Al concluir y entregar el presente trabajo de graduación, requisito que la Universidad del Valle de Guatemala indica como previo a otorgar el título de Psicólogo en el grado de Licenciatura, lo hago para aportar algo a las organizaciones de mi país, así como una forma de hacer ver la importancia que tienen los trabajadores a nivel operativo dentro de la empresa que, por lo general, suelen ser de clase socioeconómica baja.

La modalidad escogida para este trabajo de graduación es la establecida en el Estatuto de Graduación de la

Universidad del Valle de Guatemala, como un modelo de trabajo profesional.

Agradezco a todas las personas que de alguna manera me brindaron su colaboración para la realización de este trabajo, en especial a mi asesor, Licenciado Roberto Castillo, quien contribuyó grandemente y de manera acertada para la elaboración del mismo.

INDICE DE CONTENIDO

	Páginas
PREFACIO	i
RESUMEN	iv
I. INTRODUCCION	1
II. FUNDAMENTACION TEORICA	3
A. Organización	3
B. Tipo de organización	5
C. Elementos que forman parte del comportamiento organizacional	7
D. Orígenes históricos del comportamiento organizacional	9
E. Elementos de un clima favorables	14
F. Necesidades	15
G. Personal operativo	16
H. Técnicas para la detección de necesidades dentro de una empresa	18
I. Incentivos o compensaciones	19
J. Tipos de motivación	24
III. PROPUESTA "PROGRAMA DE INCENTIVOS O COMPENSACIONES PARA EMPLEADOS DE NIVEL OPERATIVO"	27
A. Filosofía	27
B. Objetivos	29
C. Administración del programa	30
D. Evaluación	41
IV. BIBLIOGRAFIA	43
ANEXO 1	45
ANEXO 2	46

RESUMEN DEL CONTENIDO

El presente trabajo de graduación que se titula: Programa de Incentivos o Compensaciones para empleados de nivel operativo, cumple con el requisito de la Universidad del Valle de Guatemala, para optar al título de Licenciatura en Psicología.

Dicho trabajo trata de investigar acerca de las necesidades que presentan las personas en general, y propone algunas sugerencias de las acciones que podrían tomar las organizaciones para satisfacer las necesidades de los empleados -específicamente de los que trabajan a un nivel operativo-dentro de la empresa en la que laboran, para obtener como consecuencia, un beneficio mutuo, empleados-empresa.

La presentación de este trabajo de graduación, se hace en cuatro capítulos con sus respectivas subdivisiones.

El primero, Introducción, expone las inquietudes de la autora por las cuales surge la motivación de trabajar sobre el tema de incentivos o compensaciones.

El segundo, la Fundamentación Teórica, detalla el marco de referencia sobre el cual se basa el desarrollo de la investigación. El mismo fue realizado como resultado de una revisión de la literatura que existe en el campo de las necesidades humanas y de acuerdo a entrevistas realizadas a personas que se relacionan con el campo de los incentivos y con operarios dentro de algunas empresas. Este capítulo incluye los siguientes subtítulos: Organizaciones, Tipos de organizaciones, elementos que forman parte del comportamiento organizacional, Orígenes históricos del comportamiento organizacional, Elementos de un clima favorable, Necesidades, Personal operativo, Técnicas para la detección de necesidades dentro de una empresa, Incentivos o compensaciones y Tipos de motivación.

El tercer capítulo, Propuesta, "Programa de Incentivos o Compensaciones para Empleados de nivel Operativo", presenta las respuestas a tres preguntas básicas, ¿Qué actividades se van a realizar para llevar a cabo el programa de incentivos o compensaciones? ¿Quién o quiénes serán los responsables de poner en práctica el programa de Incentivos o Compensaciones? y ¿Qué inversión o costo requiere poner en práctica el programa de incentivos o compensaciones?. Incluye los siguientes subtítulos: Filosofía, Objetivos, Administración del proyecto y Evaluación del proyecto.

I. INTRODUCCION

El presente trabajo de graduación responde a la inquietud de la autora por el uso de los programas de incentivos como fuerza motivacional para los empleados dentro de las organizaciones.

Gracias a la participación en actividades en el área de Recursos Humanos, frecuentemente se evidencia que, pese a percibir un salario aceptable, muchos de los trabajadores experimentan desmotivación ante la desatención o el desinterés por parte de la administración de su empresa. Ante eso surge la inquietud de profundizar acerca de las necesidades que en general tienen los laborantes, y que crea en ellos insatisfacción y frustración.

Se debe tener en cuenta que es necesario un programa de incentivos que contemple las necesidades de los empleados, si deseamos obtener máximos resultados de los mismos, así como un clima laboral que favorezca las condiciones ambientales de trabajo. Debido a la escasa información del tema, se acudió a diferentes medios de consulta, como fueron las entrevistas con personas que de alguna manera están relacionadas con el campo de motivación laboral y la recopilación de datos de la bibliografía.

Este trabajo de graduación es un aporte dirigido a todas aquellas personas que de una u otra forma tienen a su cargo la dirección de personal. Cumple con las directrices que se establecen para el desarrollo de trabajo de graduación y se enmarca en lo señalado por las técnicas metodológicas de investigación relativas al trabajo monográfico.

II. FUNDAMENTACION TEORICA

El trabajo es un fenómeno sumamente complejo en la etapa actual del desarrollo tecnológico. El trabajo puede ser una tarea, un deber o un logro; puede ser mental, físico o ambos y puede ser repetitivo o creativo; incluso puede ser algo ingrato o algo personalmente satisfactorio y sus resultados pueden ser obvios o sutiles. Su producto final suele evaluarse en una forma diferente de acuerdo con la persona que lo haga. El trabajo adopta significados distintos y el más importante es el intrínseco que tiene para el grupo con quien el trabajador se identifica. El trabajo no se puede considerar independientemente del individuo que lo realiza, se deben tener en cuenta siempre sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales con su familia, con la organización y con la comunidad. Para poder entender cómo se desarrolla esta conducta dentro de las organizaciones, es necesario comprender, en alguna medida, el funcionamiento de las mismas.

A. Organizaciones

Podemos decir que las organizaciones son un conjunto de principios coordinados que forman parte de un sistema social, que cuando se desea dirigirlas o trabajar en ellas es necesario comprender su funcionamiento y conocer las

reglas por las cuales se rigen y los elementos que la integran. Para que las organizaciones funcionen, necesitan de personas, tecnología y ciencia, lo que en general hace que se vuelvan un sistema social complejo en cuanto a su entendimiento. No obstante, es necesario tratar de comprenderlas y hacer que funcionen de la mejor manera, dado que las mismas contribuyen al beneficio y crecimiento de la civilización en la que nos desenvolvemos y -algo muy importante- de ellas depende, en gran medida, la supervivencia de la sociedad moderna.

Es necesario notar, que gran parte de la complejidad de las organizaciones se deriva de la participación de las personas en las mismas. El comportamiento de cada una de las organizaciones se ve fuertemente influenciado por las necesidades y sistemas de valores arraigados en cada uno de quienes pertenecen a ella. Además, al considerar que se necesita de un cierto número de personas para que una organización funcione, y que cada uno de ellos tiene sus propios valores, creencias y necesidades, comprenderemos entonces por qué el estudio y análisis del trabajo del individuo dentro de las organizaciones, se vuelve sumamente complejo.

No existe ninguna fórmula exacta para trabajar con las personas sin que existan dificultades y al mismo tiempo,

hacer frente a los problemas de la organización. Sin embargo, sí es posible incrementar la capacidad de comprensión de los integrantes de la organización para elevar la calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Davis y Newstrom (1988: 4), en su libro "El Comportamiento Humano en el Trabajo", dicen:

"...si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas".

B. Tipo de organizaciones

Las organizaciones como parte de un todo, tienen una amplia gama de finalidades específicas de acuerdo a la actividad a la que se dediquen. A continuación se mencionan algunas organizaciones que están orientadas a campos determinados.

1. Organizaciones agrícolas y ganaderas. Son organizaciones primarias ya que sus productos -carne, verduras o frutas- generalmente no sufren de ninguna transformación, siendo -a los sumo- empacados para su venta en los mercados. En algunas ocasiones estos productos sirven de materia prima para la industria de transformación.

2. Organizaciones industriales. En este caso tienen como principal actividad la de transformar la materia prima en productos terminados, que luego son entregados a los comerciantes bajo condiciones de una

negociación en la que obtienen una ganancia que les permite reiniciar el proceso.

3. Organizaciones comerciales. Estas organizaciones dirigen sus actividades a la compra, venta o intercambio de productos naturales e industriales con la finalidad de obtener una ganancia económica. Son con frecuencia intermediarios entre el productor y el consumidor final.

4. Organizaciones de servicio. Se dedican a desarrollar actividades que tiendan a satisfacer ciertas necesidades colectivas, no relacionadas con la producción o distribución de productos tangibles, que generen beneficio a las personas.

5. Organizaciones educativas. Quizás sean estas organizaciones en las que con mayor claridad se puede observar la transformación del individuo al entrar en contacto con ellas, pues es ésta su finalidad principal, así como el desarrollo de las facultades de la persona.

6. Organizaciones gubernamentales. Socialmente institucionalizadas, adoptan un papel de servicio a la sociedad de acuerdo a la corriente política del grupo de poder al que represente, propiciando el acceso a dichos servicios.

C. Elementos que forman parte del comportamiento
organizaciones

Hablamos de un comportamiento organizacional cuando nos referimos a la forma en que interactúan los empleados de una empresa y que da como resultado un ambiente laboral. No se debe olvidar que dentro de este ambiente laboral intervienen también otros elementos que de alguna manera se hacen presentes dentro del mismo. Dichos elementos son necesarios, ya que van a contribuir al desarrollo de la organización, y a que la misma cumpla con sus objetivos como parte de un contexto social.

Dentro de los elementos a los que nos referimos están las personas, una estructura jerárquica, la tecnología, el medio, y el sistema administrativo gerencial.

1. Las personas. Forman el sistema social interno y externo de las organizaciones, y están compuestos por personas individuales o formadas en grupos. Dichos grupos son dinámicos, cambiantes, y que buscan alcanzar sus objetivos personales dentro de la empresa, al mismo tiempo trabajan para un fin común.

2. Estructura Jerárquica. Para que una organización funcione en forma eficaz, es necesario que las personas que la forman se relacionen de una forma estructural. Se necesitan diversos trabajos para cubrir todas las áreas y ejecutar todas las actividades, por

lo que existen gerentes y empleados, contadores y operarios, etc. La estructura se relaciona con la autoridad y los deberes. Esta interrelación, en ocasiones crea algunos problemas complejos en colaboración, negociación y en la toma de decisiones. Tomando en cuenta esto, podemos observar que el sistema administrativo o gerencial tiene una mayor responsabilidad dentro de la empresa, debido a que son los que en general toman las decisiones, las cuales afectan a las personas que laboran en determinada organización. Una de las labores del gerente es tratar de propiciar un ambiente agradable, en el que la gente se sienta motivada y satisfecha de sus necesidades para que trabaje productivamente y sea más eficiente.

3. La tecnología. Provee los recursos con los que trabajan las personas y tiene relación con las tareas que realizan, brindando beneficios en cuanto a una mayor cantidad y, en ocasiones, a una mejor calidad de trabajo. Esto a su vez tiene un costo.

4. El medio. se refiere al entorno social en el que se desarrolla una organización. Las organizaciones por sí solas no tienen razón de ser, sino que forman parte de todo un sistema social complejo, dentro del cual todas interactúan e integran un estilo de vida de un grupo humano.

D. Orígenes históricos del comportamiento organizacional.

Resulta interesante observar a través de la historia, que aunque las personas y la relación entre las mismas han existido desde el comienzo de la humanidad, la ciencia que trata de comprenderlas y manejarlas no es tan remota, sino por el contrario, podría decirse que es algo hasta cierto punto nuevo. En las primeras épocas, las organizaciones eran pequeñas y requerían de pocas personas para su funcionamiento, lo que hacía grupos tan pequeños, que sus relaciones de trabajo se resolvían con cierta facilidad, aunque las condiciones de trabajo eran realmente agotadoras. Los horarios de trabajo fluctuaban desde el amanecer hasta el anochecer, y éstos en condiciones intolerables de debilidad física, suciedad, peligro, escasez de recursos etc., por lo que a la gente le quedaba muy poco tiempo para disfrutar de las satisfacciones que les daba el empleo.

Posteriormente, con la Revolución Industrial, se proporcionó a los trabajadores salarios mayores, horas de trabajo más razonables y como consecuencia se generó cierta satisfacción en el trabajo. En 1800, Robert Owen, propietario de una fábrica, enfatizó las necesidades humanas de los empleados, rehusando la idea de emplear a niños, facilitando a sus empleados aspectos de limpieza y mejorando las condiciones de trabajo. Treinta y cinco años más tarde (1835), Andrew Ure reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la producción, pero agregó el factor humano al brindarle a sus trabajadores té caliente, tratamiento

médico, ventilación en su ambiente de trabajo y pagos por enfermedad. Desafortunadamente, estos indicios por buscar el bienestar humano dentro de las organizaciones, se desvirtuaron tomando un giro paternalista más que un reconocimiento de la importancia de las personas en el trabajo.

Ya en 1890, cuando Taylor despertó su interés por las personas dentro de las empresas, y era llamado "El padre de la Administración Científica", se suponía que la razón principal por la que la gente trabajaba era por ganar dinero, y de alguna manera su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales, incrementando la producción y racionalizándola. Posteriormente en las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, llevaron el estudio de la conducta humana en el trabajo a un nivel de estudio universitario. Como consecuencia de un serio fracaso administrativo ocurrido en una fábrica textilera de Filadelfia, Mayo inició estudios sobre la motivación del empleado. Pensó entonces que el origen del problema de dicha empresa radicaba en la monotonía del trabajo de planta, por lo que impuso ciertos períodos de descanso dentro del horario, logrando así un incremento en la producción. Luego de este éxito, Mayo y sus seguidores pasaron a estudiar los problemas de la Western Electric Co. de Hawthorne y emprendieron una serie

de investigaciones. De este trabajo concluyó que para una persona el hecho de pertenecer a un grupo y afiliarse al mismo, eran necesidades humanas fundamentales.

A Mayo se le conoce como el padre de lo que se ha denominado "Relaciones Humanas", que más tarde adquirió el nombre de "Comportamiento Organizacional". A diferencia de Taylor, Mayo y sus seguidores se esforzaron por aumentar la producción al humanizarla.

Pronto surgieron otros enfoques respecto de la motivación, como por ejemplo la teoría de los dos factores de Herzberg que habla sobre factores higiénicos y factores motivadores, describiendo éstos últimos como los de logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento. Dentro de los factores higiénicos menciona la política empresarial, la administración, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el status y la seguridad.

Siguiendo en la misma línea, Likert, Argyris, Morse y Lorsch, opinaron que lo que motivaba a los empleados de una empresa, era que tuvieran una percepción de apoyo por parte de la misma; que se les diera un valor como personas, el reconocimiento y respeto de parte de los demás; que confiaran en su potencialidad y sus habilidades, tener

participación en la toma de decisiones, sentido de pertenencia, oportunidad de ocupar una posición igual o superior a la de los demás y ajustes salariales.

Por su parte, Bennis postula que dentro de la empresa se debe dar un clima organizacional que permita la expresión de emociones; no coincide con la opinión de Lawler, quien decía que las personas empleadas dentro de una organización desean obtener dinero para satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de estima y de autorrealización.

Vroom (1964) y Gellerman (1968) consideraban que el dinero como incentivo, adquiere valor para los trabajadores porque lo ven como instrumento para obtener otros resultados, para satisfacer otras necesidades.

Una de las teorías que tuvo mucho sustento por el reconocimiento de las necesidades humanas, es la Jerarquía de las necesidades de cinco niveles propuesta por A.H. Maslow, las cuales a su vez son definidas como necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior. Las de orden inferior se refieren a la sobrevivencia, como son las necesidades fisiológicas y las de seguridad y protección.

Dentro de las necesidades fisiológicas se encuentran el alimento, agua, oxígeno y sueño. Incluye también otras necesidades menos básicas como el sexo y la actividad. Las necesidades de seguridad están relacionadas todas con la

conservación del Statu quo, esto es, la conservación y mantenimiento del orden, de la protección, de la dependencia, preocupación por reunir grandes ahorros, por contratar seguros excesivos, o en el hecho de preferir un trabajo con muchos beneficios marginales. No se soporta la incertidumbre, se quiere un futuro lo más seguro posible. Estas necesidades pueden adoptar la forma de temores como miedo a lo desconocido, el caos, la ambigüedad y la confusión.

Las necesidades de orden superior tienen que ver con la pertenencia y lo social. Algunas personas dicen que estas necesidades deben satisfacerse fuera del trabajo, sin embargo, las horas que se pasan en el lugar de trabajo suman de un tercio a una mitad del tiempo en estado de alerta del individuo. Dentro de este grupo de necesidades están las de pertenencia, de estima y las de autorrealización.

Las necesidades de pertenencia se refieren al deseo de tener relaciones íntimas con otras personas, de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, el deseo de un medio ambiente familiar, como el del hogar, de vivir en un vecindario acogedor y participar en actividades de grupo, tales como trabajar con otros para un fin común. Se dice que estas necesidades dependen del grado de satisfacción de las fisiológicas y las de seguridad. Entre las necesidades

de estima se encuentran las que se refieren al amor propio, al respeto y consideración de sí mismo, como también al respeto por parte de otros, reputación, posición, recursos sociales, fama, gloria y otras similares.

Las necesidades de autorrealización de la potencialidad de cada individuo significa llegar a ser todo lo que uno es capaz. Las personas eligen ocupaciones que les gustan y obtienen cierta satisfacción del cumplimiento de sus tareas.

E. Elementos de un clima favorable

Dentro de las organizaciones, el clima en el que se desenvuelven varía desde favorable a desfavorable. Todas las personas que participan en la empresa desean un clima más favorable en el cual puedan desenvolverse y así tener un mejor desempeño y mayor satisfacción en el empleo.

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal y satisfacción de sus necesidades en general. Estas personas desearían tener un trabajo que les represente un desafío. Muchos buscan la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Buscan estar en un ambiente en donde sean escuchados y tratados de manera que se les reconozca su valor como individuos. Desea sentir que las organizaciones se preocupan realmente por sus problemas y necesidades, y más aún que les permiten tener participación en las decisiones y actividades que se realizan dentro de la misma.

Existen algunos elementos que contribuyen a crear un clima favorable, como es la calidad de liderazgo, el grado de confianza, la comunicación ascendente y descendente, el sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonable del empleo, oportunidad de crecimiento jerárquico, controles razonables, estructura y burocracia, compromiso del empleado en cuanto a su participación.

F. Necesidades

Desde una óptica psicológica, la necesidad de un sentimiento va ligada a la vivencia de una carencia. Este sentimiento se asocia al esfuerzo que realiza el individuo al invertir cierta cantidad de energía orientada a suprimir esta carencia por medio de la búsqueda de un satisfactor de dicha necesidad, lo que en otras palabras podría entenderse como un motivo que incita a la acción. Tomando en cuenta que el motivo es una cualidad interna en el individuo, éste no se pone dentro de la persona, por lo que las empresas no pueden motivarlos directamente; lo más que pueden hacer es crear las condiciones que permitan un comportamiento motivado, el que se traducirá en expresiones productivas que la organización requiere, brindando ésta las recompensas que satisfagan las necesidades del empleado.

Si bien es cierto que algunas personas poseen mayor o menor energía que otras, el factor importante es la forma en que dirigen esa energía hacia las actividades, tareas y

objetivos, de tal manera que sus necesidades queden satisfechas.

G. Personal operativo

Las empresas cuentan con los servicios de diferentes niveles de empleados que tienen a su cargo algunas funciones y características que los distingue a unos de otros. Tomando en cuenta los objetivos del presente trabajo, éste se centrará en lo que se refiere a los empleados a nivel operativo.

1. Características de los empleados a nivel operativo

Las personas que trabajan dentro de las empresas en el nivel operativo poseen las siguientes características:

- A nivel de escolaridad pueden encontrarse personas pertenecientes a tres diferentes grupos:
 - analfabetas
 - con estudios a nivel primario, pero sin concluir
 - con estudios a nivel primario concluidos
- Mayores de edad.
- Pertenecientes a un nivel socioeconómico bajo.
- Sin cargas familiares o con un grupo familiar promedio de 5 integrantes, siendo ellos el sostén de los mismos.

2. Necesidades del personal a nivel operativo

A continuación se enumera una lista de necesidades que de acuerdo a la situación actual de Guatemala, podrían estar insatisfechas, y que parecen ser importantes para los empleados del nivel operativo:

- Alimentación
- Salud
- Vivienda
- Educación personal como familiar
- Seguridad de conservar un trabajo
- Ambiente físico seguro
- Recreación como medio para relacionarse con otras personas
- Reconocimiento como personas y no sólo como parte de los recursos con que cuenta la empresa para alcanzar sus objetivos
- Reconocimiento por un trabajo bien realizado
- Ser tomadas en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones
- Sentir que su labor es importante dentro de la empresa
- Salarios acordes a situación inflacionaria en la que vive el país.

H. Técnicas para la detección de necesidades dentro de una empresa

En las organizaciones es necesario contar con algunas técnicas, que de alguna manera ayuden a identificar los diferentes tipos de necesidades de los empleados que laboran para la misma. Esto, con el objetivo de crear las condiciones necesarias para que dichas personas encuentren satisfacción en el empleo que realizan, se sientan motivados y generen un buen desempeño dentro de la empresa.

Existen algunas técnicas que aunque su propósito primordial no es la identificación de las necesidades del empleado, proporcionan información al respecto, las cuales se enumeran a continuación.

1. Evaluación del desempeño. Esta permite al empleado conocer dónde y cómo está desarrollando sus actividades en relación a lo que su puesto requiere; provee información para la toma de decisiones en cuanto al salario, ya que éste debe guardar una relación significativa con la ejecución. Brinda información para identificar a los ejecutores más talentosos dentro de la organización y sus necesidades de desarrollo y adiestramiento. Proporciona la base para planes de desarrollo del individuo, al identificar las áreas débiles y fuertes del subordinado. Provee la oportunidad para que jefe y subalterno trabajen juntos para mejorar el comportamiento en el trabajo.

2. **Discusión cara a cara.** El propósito principal de la discusión cara a cara es redirigir el comportamiento del empleado para solucionar un problema de desempeño; esto es, lograr que el empleado deje de hacer lo que no debe hacer o bien que empiece a hacer lo que debe hacer. Obviamente esta técnica podrá utilizarse luego de haber librado algunos obstáculos como por ejemplo que el empleado no conozca cómo debe realizar su trabajo, dificultad para realizar la labor, etc.

3. **La encuesta.** Actualmente la encuesta es una de las técnicas que se utiliza con mayor frecuencia dentro de las organizaciones con diferentes finalidades. Una de ellas es realizar un diagnóstico de necesidades. Las preguntas que en ellas se incluya dependerá de la información que se desee obtener y los propósitos de la misma. Una de las ventajas de esta técnica, cuando es anónima, es que los individuos se sienten en total libertad de expresar lo que piensan y sienten sin tener algún temor acerca de las acciones que pudieran tomarse en contra de ellos debido a sus comentarios.

I. Incentivos o compensaciones

Miles (en Chiavenato, 1987) afirma que el sistema de recompensas incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos por los cuales estos beneficios son

distribuidos. Abarca salarios, pensiones de jubilación, vacaciones y promociones a posiciones más elevadas. Incluye también la garantía de seguridad en el cargo, ascensos a posiciones que lleven al crecimiento etc..

Barnard (en Chiavenato, 1987) por su parte opina que el sistema de recompensas y castigos (salarios, beneficios, promociones, vacaciones, acciones disciplinarias) constituyen los factores básicos que hacen al individuo trabajar para la organización.

Argyris sugiere dos innovaciones en el sistema de recompensas:

- modificar el sistema cuando el cargo no ofrece mucha oportunidad para satisfacción intrínseca.
- aumento del sistema cuando el cargo ofrece oportunidad de autorrealización y de actividad creativa.

Asimismo, las recompensas deben concederse cuando se necesite reforzar las actividades humanas que:

- aumente la conciencia y la responsabilidad de la persona y del grupo.
- amplíen la interdependencia con terceros y con la organización.
- ayude a fortalecer el control que la empresa ejerce sobre su destino.

Lawler y Porter (en Chiavenato, 1987) opinan que el dinero puede ser un gran estímulo, siempre que el empleado tenga claras las razones por las cuales tiene su aumento.

Actualmente se cree que los problemas de la mayoría de planes de remuneración derivan de que los empleados no captan la relación entre lo que ganan y las actividades o el nivel que esfuerzo que realizan para el cumplimiento de objetivos, y creen que la remuneración se hace por la edad, la educación, el desempeño en años pasados, la suerte o el favoritismo.

Según McGregor (en Chiavenato, 1987), la mayoría de empresas adoptan dos tipos de recompensas:

1. las que están directamente vinculadas al criterio de los objetivos de realización empresarial.
2. las que son conferidas por la antigüedad de servicios automáticamente.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el que se relaciona con la política de salarios. El nivel de salarios en relación a la producción es el elemento esencial, tanto en la competencia de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. De hecho, el desarrollo de una organización se basa en la calidad y en la dedicación de su personal.

Una buena política de relaciones con los empleados, es uno de los mejores métodos para aumentar la productividad, ya que es natural que un empleado se esfuerce más cuando recibe de la organización los incentivos y la motivación adecuada.

La Teoría de la Jerarquía de Maslow es una de las que mayores aportes ha brindado a las personas que ocupan los niveles gerenciales, para poder satisfacer de alguna manera las necesidades de sus empleados y lograr al mismo tiempo, beneficios a la empresa que dirigen. La satisfacción de necesidades no se puede llevar a cabo estrictamente como se plantea en la teoría de Maslow, en lo que se refiere a pasar de un nivel a otro dentro de la jerarquía hasta que exista una total satisfacción de dicho nivel, sino por el contrario la experiencia ha enseñado que todos los niveles deben ser trabajados en forma simultánea sin esperar que se sientan satisfechos en un aspecto específico.

En Guatemala no hay estudios en relación a detectar que actualmente la gente no cree en sí misma y aunque se les provee de un salario acorde a las actividades que realizan, no se sienten conformes. Este sentimiento de falta de credibilidad da como resultado una disyuntiva emocional que se hace evidente en actitudes de inconformidad, desgano, mal desempeño, depresiones, falta de interés en el trabajo, aburrimiento y actitudes derrotistas. Con base en la experiencia de personas que ocupan niveles gerenciales, mencionan que a los trabajadores les hace falta afecto, demostraciones de un interés real como personas y no sólo como uno de los recursos más con los que cuenta la empresa

para alcanzar sus objetivos. Asimismo consideran que las organizaciones, en alguna medida, deberían participar en la solución de esta situación, debido a que de un 66% del tiempo en que los empleados se encuentran en estado de vigilia, un 24% permanecen en otras actividades y el 42% del tiempo en el ambiente de trabajo, pudiendo influir esta necesidad de afecto en su comportamiento laboral.

Consideran que es necesario que a la gente le guste el trabajo que realizan, se identifiquen con lo que hacen y que sientan motivación a través de la labor misma que desempeñan. Asimismo dicen que por esta razón es necesario investigar acerca de los objetivos, aspiraciones y ambiciones de los empleados, para poder conocer sus motivaciones. Exponen que esta investigación debe utilizar técnicas como la conversación con los empleados, hacerles preguntas directas, tener encuentros espontáneos, tratar de que la relación con ellos sea abierta y clara, perder el temor de preguntarles acerca de sus problemas y también del sueño que desean alcanzar dentro de la empresa en la que laboran, no dejando las cosas como un tabú.

Se considera que otorgar un incremento salarial a los empleados, ofrecerles seguridad laboral a través de las prestaciones y la solidez de la empresa, resulta atractivo para cualquiera, como lo serían la implementación de bonos de acuerdo a una evaluación del desempeño, bono de

jubilación etc., pero acompañado a esto, debe enseñárseles a los empleados a que no sean conformistas, que corran riesgos, que traten de superarse y tener un crecimiento personal y profesional, que crean en ellos mismos, lo que de alguna manera los ayudará a incrementar su autoestima y se verá reflejado en la labor que desempeñan.

Aunque en Guatemala se tiene conocimiento de que en algunas empresas existen programas de incentivos para el nivel operativo, no es posible conocerlos en detalle debido a que son considerados como patrimonio de las mismas.

J. Tipos de motivación

A continuación se detallan dos diferentes estados de motivación, y la satisfacción que podría generar en relación al trabajo.

1. Motivación extrínseca

En un estado de motivación extrínseca, el empleado presenta comportamientos de trabajo atribuibles a los resultados obtenidos de diferentes fuentes exteriores, entre los que podrían considerarse a los compañeros, el supervisor, la organización, aumentos de sueldo, ascensos, etc.

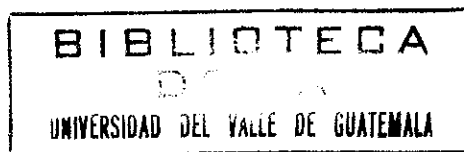
2. Motivación intrínseca

En un estado de motivación intrínseca el empleado demuestra comportamientos de trabajo, atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. Estos resultados son

experimentados por los empleados, independientemente de la participación de otros. Un empleado intrínsecamente motivado tenderá a ser dedicado en su trabajo y se autorrealizará a través de éste.

3. Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. Cuando los empleados se incorporan a una organización llevan con ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan entre sí para formar las expectativas del trabajo. La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera, la motivación y las compensaciones que el empleo provee. La satisfacción en el trabajo puede representar una actitud general o puede aplicarse a ciertas partes del trabajo de un individuo. Por ejemplo puede enfocarse en factores que están directamente relacionados con el gusto en el trabajo como sería la naturaleza de la tarea desempeñada, o bien por el contexto laboral, en el cual se incluiría el sentimiento del empleado respecto a su ambiente de trabajo -el supervisor, los compañeros y la organización-.



III. PROPUESTA "PROGRAMA DE INCENTIVOS O COMPENSACIONES PARA EMPLEADOS DE NIVEL OPERATIVO"

Las personas trabajan con el fin de conseguir resultados que, según ellos, satisfacen sus necesidades. El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido, y este último está en función de la motivación.

Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden surgir, como por ejemplo un aumento de sueldo, lo que puede servir para satisfacer las necesidades del empleado y finalmente influirá en su motivación.

En el presente programa es necesario tener claro que cuando hablamos de incentivos o compensaciones, nos referimos a los posibles resultados que podrían obtener los empleados a través de un estado de motivación extrínseco. Tomando en cuenta que no se puede influir directamente en lo que se refiere al estado de motivación intrínseco, dentro del proyecto se harán algunas sugerencias que de alguna manera podrían propiciar las condiciones necesarias para que los empleados mantengan un considerable nivel de motivación intrínseca.

A. Filosofía

Un aspecto relevante en el planteamiento de un programa de incentivos o compensaciones, es establecer la base filosófica sobre la cual se hará la propuesta.

Se debe tener presente que un programa de incentivos pretende satisfacer, en alguna medida, las necesidades de los empleados, para obtener como consecuencia un desempeño laboral que beneficie a la empresa en cuanto a su nivel de producción, o bien en lo que se refiere a la calidad del servicio que brinda a la sociedad.

Entre los propósitos del programa de incentivos o compensaciones están:

- Hacer conciencia en las personas que ocupan los niveles gerenciales, de que los empleados poseen diversas necesidades que deben ser satisfechas adecuadamente tanto para su propio beneficio como para el de las empresas.
- Concientizar a los dirigentes de las organizaciones que las personas no encuentran motivación únicamente en el factor económico, sino necesitan también otro tipo de satisfactores.
- Establecer los canales de comunicación que permita a los niveles gerenciales mantener información actualizada acerca de las necesidades de sus empleados, para reorientar la aplicación de programas de incentivos que pudieran no ser tan efectivos para los fines que persigue la empresa.

Este programa de incentivos o compensaciones está dirigido a empresas que cuentan con los servicios de personal operativo.

B. Objetivos

Se deben establecer los alcances que se desean tener al diseñar un programa de incentivos o compensaciones, los cuales deben cumplir con las expectativas generadas a través de los propósitos planteados, para lograr la credibilidad de los resultados.

Los objetivos a alcanzar en términos generales son:

- Contribuir a la satisfacción de las necesidades básicas del empleado, como son las de alimento, descanso, recreación, condiciones físicas de trabajo etc.
- Promover en los empleados un sentimiento de seguridad, a través de las condiciones básicas que ofrezca la empresa dentro de su plan de incentivos.
- Propiciar un ambiente adecuado en el cual el empleado encuentre los elementos necesarios para sentirse parte de un grupo que trabaja para un fin común, y relacionarse con las demás personas que forman parte de la empresa.

- Incitar a los empleados para que expresen su punto de vista en la solución de problemas que aquejan a la empresa.
- Promover actividades que permitan al empleado el reconocimiento y aprecio por parte de otros, con base en su comportamiento relacionado con los diferentes roles que desempeña dentro de la empresa.
- Propiciar en la empresa un entorno que le permita al empleado sentir que es importante no sólo como un recurso de la empresa, sino también como persona.
- Promover una política administrativa de "puertas abiertas" dentro de la empresa que permita un ambiente participativo.

C. Administración del programa

Con base en los propósitos y objetivos planteados anteriormente, es necesario dar respuesta a tres preguntas básicas:

¿Qué actividades se van a realizar para llevar a cabo el programa de incentivos?

¿Quién o quiénes serán los responsables de poner en práctica el programa de incentivos?

¿Qué inversión o costo requiere el programa para su funcionamiento?

1. Plan de Acción

A continuación se propone el siguiente plan de acción que podría beneficiar a las personas que desarrollan sus labores en un nivel operativo, al igual que a las empresas en cuanto al incremento de su producción. En dicho plan de acción se diferencian dos diferentes tipos de empleados a nivel operativo, los que son de reciente ingreso y los antiguos.

a) Incentivos o compensaciones para empleados de reciente ingreso

A continuación se enumera una serie de sugerencias de orden práctico, para el programa de incentivos o compensaciones. Es necesario tener claro que todo empleado a nivel operativo que sea confirmado en su plaza en un tiempo promedio de dos meses de prueba, tendrá derecho a las siguientes compensaciones o incentivos:

- Una evaluación del desempeño semestral en donde conozcan el punto de vista del jefe y les sirva como base para obtener compensadores económicos y sociales.
- Obtener alimentos de la canasta básica a menor precio del que está en el mercado, por medio de una cooperativa que los administre.

- Obtener aparatos electrodomésticos a menor precio del que se encuentra en el mercado por medio de una actividad extraordinaria, organizada por los niveles gerenciales.
- Obtener bolsas de útiles como cuadernos, lápices, crayones y hojas a un menor costo, en comparación al del mercado.
- Obtener, dos veces al año, juguetes a menor precio en relación a los precios del mercado por medio de una cooperativa administrada por la empresa.
- Retribuir el gasto de transporte en un 50%, por medio de un bono.
- Contar con equipo necesario para el cuidado de su integridad física, de acuerdo a las labores que desempeñen y dentro de un plan de seguridad Industrial.
- Trabajar en instalaciones físicas que llenen los requisitos mínimos para realizar la labor en un ambiente agradable como lo sería, iluminación, ventilación, mobiliario, temperatura, espacio para trabajar, sanitarios limpios, papel higiénico, etc.
- Contar con un médico dentro de la empresa que pueda atender cualquier problema de salud que aqueje al empleado.

- Recibir alfabetización, en forma gratuita, durante una hora antes o después del horario laboral de la empresa, en caso de los operarios que son analfabetas.
- Una reunion con su jefe inmediato, en donde el empleado pueda expresar sus puntos de vista respecto de posibles problemas con los que se enfrenten en cuanto a su situación dentro de la empresa.
- Un tiempo prudencial a media mañana para poder tomar un receso y así relacionarse con las otras personas que laboran dentro de la empresa.
- Reconocimiento público mensual como el empleado distinguido del mes, de acuerdo a los aspectos que evalúe la empresa para el efecto. Podría tomarse en cuenta por ejemplo, puntualidad, iniciativa, superación de metas en cuanto a producción, disposición de ayudar a los demás, participación en actividades, etc.
- Participar en actividades recreativas organizadas por la empresa, como eventos deportivos interdepartamentales y encuentros con otras empresas, convivios, celebración del día del operario de acuerdo a una fecha establecida por la empresa, excursiones, viajes familiares, etc.
- Momento de celebración mensual o bimensual de los cumpleaños en donde se le haga algún reconocimiento.

- Participar en reuniones de trabajo con la finalidad de discutir las posibles decisiones que se tomen en relación con las mejoras de procedimientos o planes de acción en cuanto al trabajo que realizan.
- Conocer con periodicidad los resultados o comentarios obtenidos a nivel de empresa de acuerdo a los servicios que brindan.
- Una revisión periódica de las atribuciones del puesto - empleado y jefe inmediato-, de tal manera que el empleado pueda expresar sentimientos de aburrimiento o falta de motivación en relación a las actividades que realiza y se discuta acerca de la reestructuración de sus actividades.

b) Incentivos o Compensaciones para Empleados Antiguos

Serán considerados como empleados antiguos quienes hayan trabajado un año como mínimo dentro de la empresa. Dicha antigüedad les permitirá contar con las compensaciones o incentivos mencionados anteriormente, igual que las siguientes:

- Obtener préstamos sin recargo de interés en caso de que lo solicitaran, siendo éste acorde al tiempo de servicio dentro de la empresa y al salario devengado.

- Facilidades para obtener becas, medias becas o utilizar el sistema de bolsa crediticia que otorgue la empresa, para realizar estudios de educación primaria, secundaria y media, que luego deberán retribuir a la empresa, ya sea en tiempo de trabajo o pagando el préstamo al concluir los estudios.
- Tener la facilidad de obtener una cuenta de ahorros donde se le deposite mensualmente una cantidad determinada de su sueldo aprobada por el mismo.
- Que a partir de dos años de laborar dentro de la empresa, se les otorgue un día más de vacaciones por cada año que pasa.
- Un reconocimiento público por los años laborados dentro de la empresa, fijándose un intervalo de 3 años.
- Contar con un plan de jubilación, el cual se establezca de acuerdo a la edad del empleado o bien a los años laborados en la empresa.

c) Posibles estrategias para la realización de programa

A continuación se presentan algunas sugerencias que podrían ser útiles para llevar a la práctica los incentivos o compensaciones mencionados:

- Elaborar una encuesta que tenga como objetivo indagar las necesidades que existen dentro del personal.

- Analizar objetivamente los resultados de dicha encuesta y realizar un plan estratégico que permita a la organización cubrir dichas necesidades.
- Elaborar un formato de evaluación del desempeño que sea acorde a los requerimientos del puesto de cada empleado.
- Realizar una encuesta para determinar la cantidad de productos de la canasta básica que requiere mensualmente el empleado para su consumo. Determinar cantidades mensuales tomando como base la cantidad de integrante de una familia promedio (5 personas), y formar una cooperativo o despensa básica en donde puedan comparar los productos a un menor costo, sin que la empresa absorba ningún gasto extra. Para el efecto se sugiere que la empresa compre por mayor estos productos en depósitos, lo que de alguna manera haría que los precios fueran menores de los que se manejan en el mercado y, por lo tanto, se ofrezcan a los empleados a precio costo o con un recargo del 1% por los trámites y el trabajo realizado.
- Comprar juguetes y aparatos eléctricos por mayor para facilitarles a los empleados la compra de los mismos, a costos menores de lo que se encuentran en el mercado, sin que represente algún gasto extra para la empresa. Se sugiere que este beneficio se

otorgue a los empleados dos veces al año, para lo cual se recomiendan los meses de Junio (bono catorce) y Diciembre (aguinaldo).

- Comprar por mayor a los productores, útiles escolares para ofrecerlos a los empleados a un menor precio del que se encuentra en el mercado. Este beneficio puede ser permanente.
- Contratar los servicios del un médico con el que se pueda contar dos días a la semana dentro de la empresa, o bien que los empleados puedan asistir a la clínica del mismo.
- Contratar por una hora diaria, tres veces a la semana, los servicios de una maestra para que imparta clases de alfabetización a los empleados que lo necesiten.
- Organizar una comisión de seguridad e higiene industrial en donde se evalúe la necesidad de equipo para la protección de los empleados según la labor que desempeñen. Dentro de este programa podrían contemplarse aspectos de evacuación en catástrofes, mejor posición en cuanto a la distribución del espacio físico para la maquinaria en relación a las personas, etc. Para llevar a cabo este plan, se puede solicitar la asesoría de otras instituciones.

- Mantener tambos de agua pura en diferentes lugares para que los empleados tengan acceso a los mismos.
- La premiación al empleado o a los empleados distinguidos puede hacerse con un diploma, una plaqueta, un premio en efectivo, así como la publicación en carteleras de su distinción adjuntando una ampliación de su fotografía.
- En las actividades deportivas, podría dárseles uniformes con el logotipo o el nombre de la empresa.
- Organizar celebraciones en las cuales se involucre a la familia del empleado, lo cual podría planificarse para los meses de octubre (día del niño) y diciembre (época navideña).
- Que el gerente o jefe inmediato de los operarios mantenga abierta la puerta de su oficina, para que los empleados sientan la confianza de poder entrar a consultar cualquier situación que se presente. Esta actitud debe dárseles a conocer desde el momento en que ingresan a la empresa.
- Contar con un fondo común para que los empleados puedan solicitar préstamos a la empresa. Este préstamo quedará sujeto al tiempo que tenga el empleado de laborar en la empresa y al salario que devengue, fijándose una cuota máxima de la cual ellos puedan disponer.

- Colaborar con el crecimiento personal del empleado contando con un fondo para facilitar los medio económicos para que estudien, en un horario fuera del laboral. Este dinero será retribuido a la empresa con trabajos extra, descuentos mensuales, o bien trabajando durante un tiempo determinado en la empresa. También sería conveniente determinar y evaluar los criterio sobre los cuales se brindaría este beneficio a los empleados, en cuanto a que se le otorgue a aquellos que cumplan con ciertos requisitos dentro de la organización, además de ser empleados antiguos.
- Crear un sistema de ahorro, depositando una cantidad de dinero determinada en un Banco del sistema, entregándole al empleado su comprobante de depósito de ahorro mensualmente.

2. Estructura jerárquica

En toda empresa debe existir una estructura jerárquica en la cual se contemplen las funciones para cada uno de los departamentos. Es necesario que dentro de dicha estructura exista un departamento de Recursos Humanos para alcanzar los objetivos planteados anteriormente, poniendo en práctica el programa de compensaciones o incentivos, lo que podría beneficiar a las personas que desarrollan sus labores

a un nivel operativo y, al mismo tiempo, al personal a nivel gerencial en cuanto a la toma de decisiones.

a) Departamento de recursos humanos

Tomando en cuenta que la asignación de incentivos o compensaciones es una de las funciones que se realiza dentro del departamento de Recursos Humanos, éste deberá contar con una sección que lleve a cabo las actividades que se requieran para el efecto. Para ésto, se propone una estructura mínima que posea las secciones necesarias dentro del Departamento de Recursos Humanos, que permita la realización de las diferentes funciones del mismo, y en el cual se enmarca el proyecto de incentivos o compensaciones. (Ver anexo 1)

b) Jefatura de Administración de Compensaciones

La persona responsable de esta sección elaborará el presupuesto para llevar a cabo el programa de incentivos o compensaciones; hacer los contactos necesarios con los proveedores, organizaciones de capacitación y servicios médico; llevar el control de sueldos, salarios y prestaciones; realizar el programa de higiene y seguridad industrial solicitando la asesoría de otras organizaciones; mantener contacto con las otras secciones del departamento de Recursos humanos; calendarizar reuniones periódicas con los empleados a nivel operativo; coordinar la logística de

eventos recreativos, deportivos y de reconocimiento; elaborar las descripciones de puestos y escalas salariales para cada uno de los mismos; y crear formatos que tengan como objetivo la evaluación del desempeño del empleado.

3. Presupuesto del funcionamiento de la Jefatura de Administración de Compensaciones

Para ejecutar el programa de incentivos o compensaciones, se requiere de recurso humano, físico y financiero, para lo cual se hace necesaria una estimación del presupuesto que le va permitir cumplir con sus funciones. Para el efecto, en el presente trabajo se presenta un esquema de presupuesto estimado para 20 operarios, haciendo la aclaración que los calculos son aproximados, de acuerdo a lo que se cree que podría necesitarse para el cumplimiento de las funciones de la jefatura. (Ver anexo 2)

D. Evaluación

Como cualquier programa, el presente debe ser analizado y evaluado permanentemente para verificar si está cumpliendo con los objetivos planteados anteriormente o si, por el contrario, requiere de modificaciones que permitan tener los alcances deseados.

Los dirigentes administrativos tendrán la oportunidad de establecer los criterios que consideren más adecuados

para llevar a cabo el plan de acción en cuanto a algunas de las actividades que allí se sugieren.

A continuación se presentan algunas técnicas que podrían ser útiles para realizar la evaluación del proyecto a mediano y largo plazo:

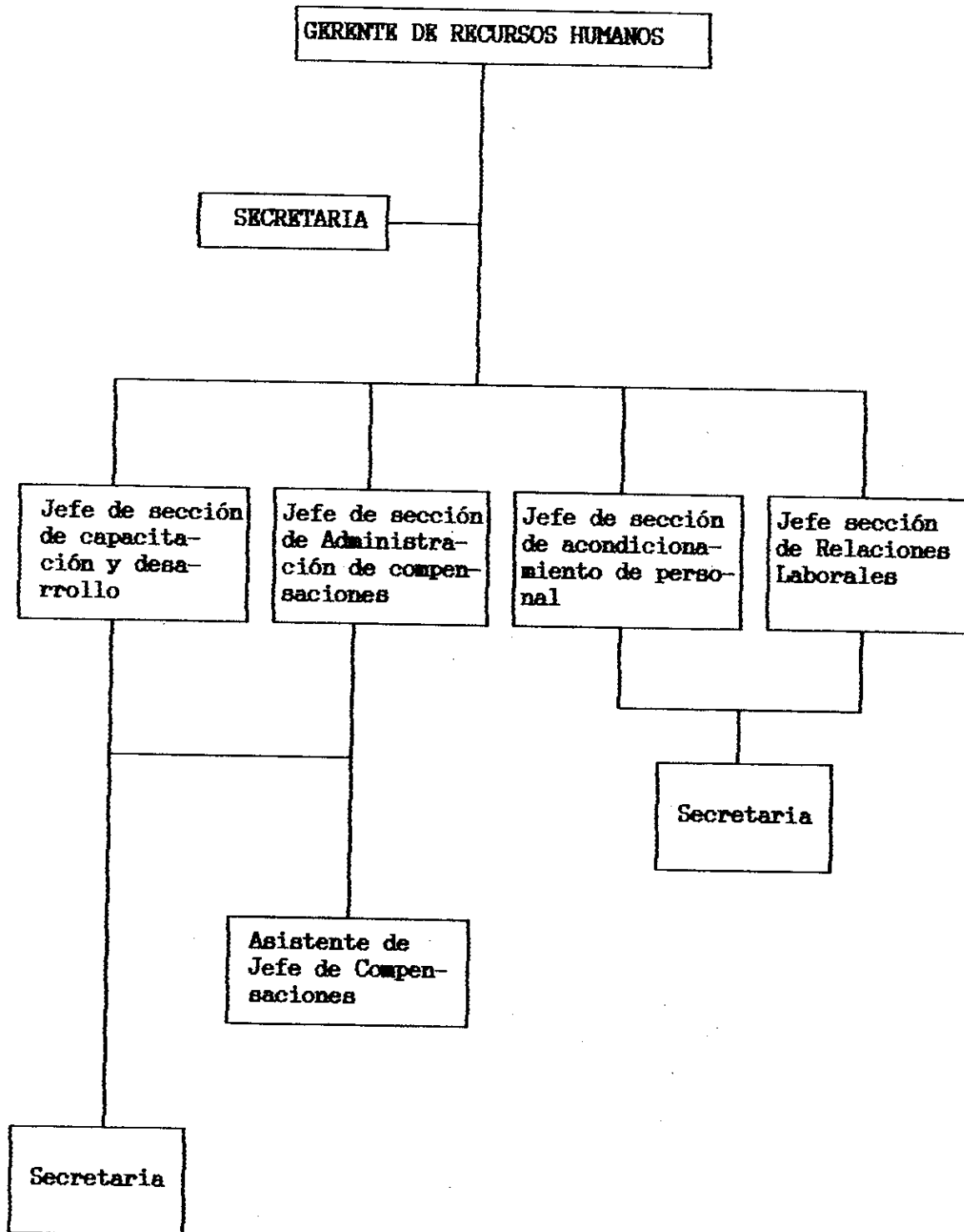
1. Índices de rotación de personal
2. Medición de la eficiencia y productividad
3. Recabar información a través de las técnicas para la detección de necesidades en la empresa, mencionadas en el marco teórico.
4. Investigaciones de servicio al cliente.

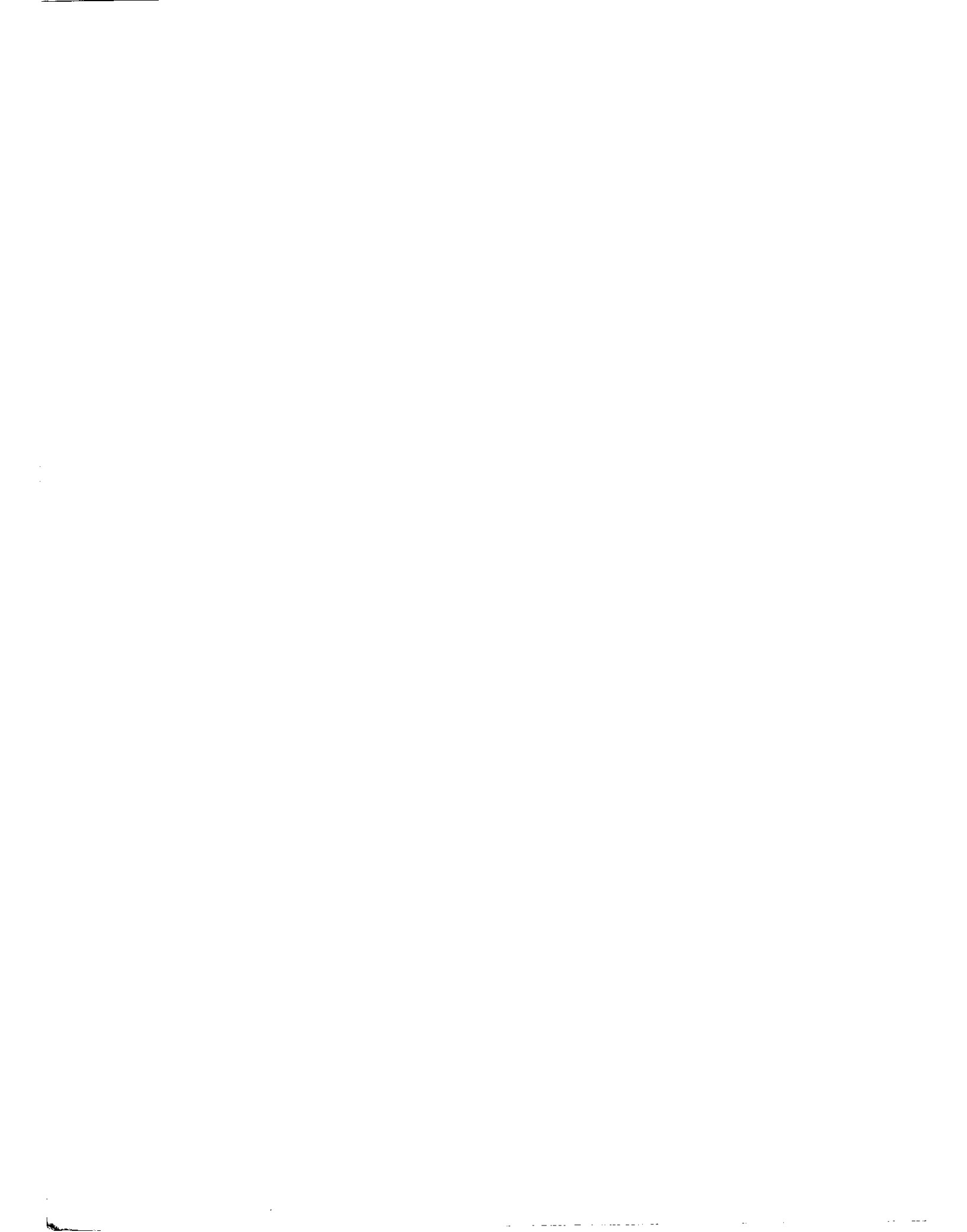
IV. BIBLIOGRAFIA

- Aldag, Ramón J. y Arthur Briet. Diseño de tareas y motivación personal. Segunda edición. México, Editorial Trillas. pp. 11-59
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1987 Traducción de María Isabel Fittipaldi de Ruiz. México, Editorial McGraw-Hill. pp. 1 a la 11, 341-410 y 50-76.
- Cojulún Byron. Jefe de proyectos de construcción de ACMOSA. 1993 (Entrevista personal. Guatemala. Diciembre.
- Davis Keith y John W. Newstrom. El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. Segunda edición en español. Traducción Alicia Escamilla Agea. México, Editorial McGraw-Hill. pp. 3-14, 23-27, 69-82 y 138-151.
- Donnetter Marvin, y Wayne K. Kirchner. Psicología industrial. México, Editorial Trillas. pp. 141-160.
- Fournies Ferdinand F. Coaching for improved work performance. 1987 Traducción Maya Aragón. Estados Unidos Americanos, Editorial Liberty House. pp. 134-165
- 1988 Why employees don't what they're supposed to do. Traducción Maya Aragón. Estados Unidos de America, Editorial Liberty House. pp 3-83.
- Guirola Lorena de. Gerente General de la empresa Four Season. (Entrevista personal) Guatemala. Enero
- Haire Mason. Psicología de la Empresa. Traducción José Clementi. Buenos Aires, Editorial Troquel. pp. 35-52 y 139-170.
- Howell William. Psicología Industrial y Organizacional. 1979 México D.F., Editorial el Manual Moderno S.A. pp.
- Kristal Leonard. Comprenda la Psicología. Perspectiva personal de Kristal Leonard. Traducción Blanca Luz Sierra. México, Editorial Harper & Row Latinoamericana de C.V. pp.62-71

- Koontz Harold, Heinz Weihrich. Administración. Tercera
1985 edición en español. Traducción Sourí Jaled de Allub
y Alfredo Díaz Mata. México, Editorial McGraw Hill.
pp. 508-509 y 528-556.
-
- Administración. Una perspectiva
1994 global. Decima edición. México, Editorial McGraw-
Hill. pp. 459-488.
- Paz Leonel. Gerente de Planta de Arimany y anteriormente de
1993 de la empresa Pepsi. (Entrevista personal).
Guatemala. Noviembre
- Ponce Ramiro. La entrevista de evaluación del desempeño.
1989 Capacitación. Guatemala. pp. 27.
- Terry George y Stephen G. Franklin. Principios de
1985 administración. Traducido por Alfonso Vasseuv
Walls. México, Editorial Continental S.A. de C.V.
pp. 373-395.
- Smith Ronald E., Irwin Sarason, Barbara Sarason.
1982 Psicología. Fronteras de la Conducta. Segunda
Edición. Traducción José Carmen Pecina. México,
Editorial Harla. pp. 343-353.
- Stoner A.F. Administración. 2da. Edición. México,
1984 Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
pp. 413-424.
- Velasco Osmar. Planificador, Unidad de planificación de la
1993 Universidad San Carlos de Guatemala Entrevista
personal. Guatemala.
- Vroom Víctor H. y Eduardo L. Deci. Motivación y alta
1979 dirección. Traducción Susana Esqueda de Cruz.
México, Editorial Trillas. pp. 7-52, 63-95, y 211-
217.

ANEXO 1





ANEXO 2

PRESUPUESTO ANUAL DE JEFATURA DE ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES

PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA JEFATURA DE ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES

	Sueldo Base Mensual	Beneficios *	Sueldo Total Mensual	Total Anual
1 Jefe de Administracion de compensaciones	Q.5,000.00	Q.2,100.00	Q.7,100.00	Q.88,400.00
1 Asistente de Compensaciones	Q.2,000.00	Q.840.00	Q.2,840.00	Q.38,780.00
1 Secretaria	Q.1,250.00	Q.525.00	Q.1,775.00	Q.24,650.00
Totales			Q.11,715.00	Q.164,010.00

MOBILIARIO DE OFICINA

		Depreciacion	Costo Mensual	Total Anual
3 escritorios de oficina	Q.1,200.00	10 años	Q.10.00	Q.120.00
3 sillas de escritorio	Q.750.00	10 años	Q.6.25	Q.75.00
1 computadora	Q.9,000.00	10 años	Q.75.00	Q.900.00
1 maquina de escribir	Q.1,500.00	10 años	Q.12.50	Q.150.00
1 mueble para archivo	Q.800.00	10 años	Q.6.67	Q.80.00
2 aparatos de telefono	Q.800.00	10 años	Q.6.67	Q.80.00
Totales	Q.14,050.00		Q.117.08	Q.1,405.00

INCENTIVOS PARA TODOS LOS EMPLEADOS

Incentivos	Recuperables	No recuperables	Costo Anual Estimado
1 Canasta basica	x		Q.48,000.00
2 Aparatos Electrodomesticos	x		Q.1,800.00
3 Bolsas de Utiles	x		Q.12,000.00
4 Juguetes	x		Q.4,000.00
5 Bono por transporte (50 %)		x	Q.9,600.00
6 Equipo personal para seguridad		x	**
7 Servicios Medicos		x	Q.12,000.00
8 Servicios Educativos (Maestra Alfabetizacion Q.30.00 hora)		x	Q.4,320.00
9 Servicios Alimenticios (Agua Electropura)		x	Q.840.00



10 Reconocimiento Publico	x	Q.1,800.00
11 Cumpleaños	x	Q.800.00

* Beneficio Incluye gastos medicos, depreciacion de vehiculo, gasolina, viaticos, etc.

** Variable dependiendo del tipo de operario que se trate

Total Anual de gastos Recuperables	Q.65,800.00
Total Anual de gastos No recuperables	Q.29,180.00

INCENTIVOS PARA EMPLEADOS ANTIGUOS

Incentivos	Recuperables	No recuperables	Costo Anual Estimado
1 Prestamos sin recargo	x		Q.5,000.00
2 1 día de vacaciones adicional		x	Q.380.00
3 Reconocimiento por antigüedad		x	Q.250.00
4 Plan de jubilacion		x	**

** variable segun politicas adoptadas por la empresa

Total Anual de Gastos Recuperables	Q.5,000.00
Total Anual de Gastos No Recuperables	Q.610.00

INTEGRACION DE INVERSION DE INCENTIVOS PARA EMPLEADOS

Total anual de gastos recuperables para todos los empleados:	Q.65,800.00
Total anual de gastos recuperables adicionales para empleados antiguos:	Q.5,000.00
TOTAL	Q.70,800.00

Total anual de gastos no recuperables para todos los empleados:	Q.29,180.00
Total anual de gastos no recuperables adicionales para empleados antiguos:	Q.610.00
TOTAL	Q.29,770.00

