



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

CARRERA: ADMINISTRACIÓN

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.

TÍTULO:

*"INCENTIVOS ECONOMICOS Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACION Y
CREATIVIDAD"*.

ELABORADA POR:

CONCEPCION MERCEDES CHAVARRIA SANCHEZ

MATRICULA: 95324708

ASESOR:

MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON



MEXICO D.F.

JULIO DE 1999.

INDICE

| | | |
|--|----|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 2 | |
| RESUMEN EJECUTIVO | 3 | |
| JUSTIFICACIÓN..... | 4 | |
| CAPITULO 1. INCENTIVOS | | |
| 1.1 Sistemas de Incentivos..... | 5 | |
| 1.2 Planes de incentivos para operarios | 9 | |
| 1.3 Requerimientos de un buen sistema de salarios incentivos..... | 13 | |
| CAPITULO 2. LA MOTIVACION | | |
| 2.1 ¿Qué es la motivación?..... | 18 | |
| 2.2 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades..... | 22 | |
| CAPITULO 3. LA MOTIVACIÓN BASADA EN EL CONCEPTO INCENTIVO | | |
| 3.1 Teoría de la expectativa y la motivación..... | 25 | |
| 3.2 Relación entre la impulsión y el incentivo..... | 27 | |
| 3.3 El dinero. ¿Motiva o no motiva a la mayoría de los empleados en la actualidad?..... | 29 | |
| CAPITULO 4. CREATIVIDAD | | |
| 4.1 La Creatividad Empresarial..... | 34 | |
| 4.2 De la Creatividad a la Innovación..... | 41 | |
| CAPITULO 5. METODO..... | | 45 |
| CAPITULO 6. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS..... | | 49 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 53 |
| BIBLIOGRAFIA..... | | 57 |
| ANEXOS..... | | 60 |

INTRODUCCION

El estudio presentado aborda uno de los temas que en la teoría de la Administración tiene relevancia, pero que desafortunadamente en la realidad empresarial, sobre todo en la de México tiene muchas deficiencias que afectan directamente el desarrollo del factor humano en una organización, y por lo tanto el desarrollo mismo de la empresa como una sola unidad.

Dicho estudio, analiza el efecto que tienen los incentivos económicos en la motivación y creatividad de los trabajadores de la empresa Puriagua S.A. de C.V., y para ello, se esboza en cuatro capítulos teoría referente a cada una de las variables ya mencionadas.

En el primer capítulo se presenta una explicación detallada de los Sistemas de Incentivos para operarios; en el segundo capítulo, se habla de la Motivación y de la Teoría de Maslow, que se considera como una de las más conocidas en el área de los Recursos Humanos por hacer referencia a la jerarquía de las necesidades del ser humano. El tercer capítulo establece una relación entre la motivación y el concepto incentivo, la cual explica a través de la Teoría de la Expectativa y la Motivación, además se menciona un caso interesante en donde vemos cómo el dinero es un incentivo muy importante que alimenta la motivación laboral.

Por último, el cuarto capítulo habla de la Creatividad Empresarial, donde se explica a través de casos reales como algunas personas, gracias a su pensamiento creativo han llegado a formar negocios innovadores en México, que se identifican a la vez, como negocios originales con éxito.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación toma como variable independiente los incentivos tangibles, y como variables dependientes a la motivación y la creatividad. Con ellas se pretende medir el efecto que tienen los incentivos en la motivación y creatividad de los trabajadores operativos de Puriagua.

Para observar su relación se eligió como escenario a esta pequeña empresa purificadora de agua, de la cual se tomó una muestra de 20 trabajadores que representan el 20% del total de su planta productiva.

Dicha muestra la forman personas de ambos sexos que pertenecen al área de llenado y envasado, y otras que laboran como choferes que distribuyen el producto.

El instrumento de medición aplicado se compone de 35 preguntas dicotómicas que miden la motivación y creatividad de los trabajadores en relación con los incentivos.

El resultado de este estudio muestra que los incentivos otorgados en la empresa sí tienen un efecto positivo en la motivación de los trabajadores, por lo tanto, se confirma la primer hipótesis.

Sin embargo la segunda hipótesis se rechaza, puesto que no se encontró creatividad en los trabajadores, a pesar de la existencia de incentivos; por lo tanto, no se puede considerar a la empresa como creativa e innovadora.

JUSTIFICACIÓN.

Es elemental para la Administración de los Recursos Humanos considerar la motivación como un aspecto a tratar de manera constante y cuidadosa para el bienestar de sus miembros, y de la misma forma considerar los incentivos tangibles como un impulsor de la motivación misma y consecuentemente de la creatividad.

Es así como relaciono estas tres variables considerando con esto a los incentivos tangibles como uno de los factores influyentes en la motivación y la creatividad de los empleados dentro de una organización.

CAPITULO 1. “INCENTIVOS”

1.1 SISTEMAS DE INCENTIVOS

Los sistemas de incentivos podrían incluir todas las formas la compensación y planes de prestaciones que incluyen recompensas al trabajo realizado. Sin embargo, el término de Sistema de Incentivos se utiliza con frecuencia para describir planes de pago de sueldos que conectan a estos directa o indirectamente con estándares de producción. Esto en términos limitados, ya que en general, el propósito de los planes de incentivos, es aumentar la motivación de los empleados para contribuir a las metas de la organización al ofrecer inductores financieros más altos y más amplios que los salarios y los sueldos básicos.

Un plan de incentivos se ayuda de diversas herramientas para su elaboración e implantación, como: el análisis y descripción de puestos, evaluación de puestos, investigación de sueldos, análisis de problemas organizacionales importantes, tasas básicas que se rigen por las leyes de salarios mínimos, estándares del desempeño y la evaluación del mismo.

En este caso puedo decir que “Puriagua” no tiene establecido un plan de incentivos formal como lo explica el párrafo anterior, ya que la administración utiliza la observación del desempeño de los empleados, junto con su productividad, comportamiento y empeño para realizar su trabajo, para determinar la aplicación de los incentivos en los miembros de la organización.

Considero que esto se debe al tipo de empresa, es decir, Puriagua es una pequeña empresa, a la cual la etiqueto como una organización familiar que ha crecido a través de tres generaciones.

Al ser una empresa pequeña el administrador en ocasiones cumple con varias actividades a la vez, esto impide que detalles importantes no se atiendan de manera formal, sin embargo no puedo decir que la manera informal en que aplican los incentivos esté mal, ya que cada organización tiene necesidades diferentes y por lo general cuando una empresa surge y se encuentra en un periodo de crecimiento junto con su producto, la administración se ve envuelta por diversas actividades (principalmente comerciales) que la absorben por completo, y con frecuencia se observa que el área de los recursos humanos no tiene prioridad en esos momentos.

Sin embargo, los planes de incentivos sirven para hacer cambios en los métodos de trabajo, que sean aceptables para los empleados y para conservar las eficiencias que se hayan logrado mediante estudios de tiempo y movimiento o mediante la simplificación del trabajo.

Los incentivos suelen ser eficientes cuando se relacionan con las necesidades de mas alto nivel, porque actúan como motivadores. Y esto es más cierto cuando las relaciones de sueldos y salarios son administradas con equidad y justicia.

Sin embargo, es importante señalar que los planes de incentivos pueden llegar a desmoralizarse cuando son:

- Inequidades sustanciales en ingresos y esfuerzos.
- Un promedio declinante del nivel de esfuerzo
- Una proporción más alta de remuneración y tiempo fuera de estándar.

Muchas empresas tienen dificultades para adherirse a planes de incentivos con ciertas características, por lo que denominan la medición del día de trabajo. Se buscan normas de trabajo preestablecidas, pero los empleados son pagados sobre una base horaria. Las comparaciones entre los resultados del desempeño con estas normas se hacen por parte del trabajador y por parte del departamento, y se ejerce presión en el empleado y en el supervisor para encontrarlas. Así la supervisión y la presión substituyen el dinero como incentivo para encontrarse con normas establecidas.

La validez de los sistemas de incentivos se puede juzgar por la medida en que contribuyen a objetivos organizacionales tales como mayores utilidades, mayor productividad, menores costos, etc. La medida en que la administración cree que los sistemas de incentivos son útiles es otro índice de validez.

También es importante señalar que el contexto en el que surge el sistema de incentivos y la calidad de su administración tendrán un impacto notable en la satisfacción de necesidades.

La compensación del empleado se puede usar con dos objetivos básicos: “atraer y retener al personal calificado en la organización, y motivar a este personal a desarrollar los mejores niveles de desempeño”.

Ante esto considero que en todas las organizaciones existen empleados que no contribuyen a un mejor desempeño, y por más incentivos que se les dé son personas difíciles de tratar y complacer, por lo que siempre habrá de surgir algún conflicto por un mal comportamiento que no permita que el sistema se desarrolle sin obstáculo. A pesar de esto el sistema de incentivos debe tener presente las necesidades de los miembros de la organización y sus problemas en el área de trabajo para saber la forma de como aplicar los incentivos y lograr

con ello los mejores resultados. Por ejemplo, si la empresa acostumbra obsequiar algo a los empleados como un incentivo cada fin de año (como lo es el caso de Puriagua), es más significativo para los empleados operativos recibir una despensa, cobertores o juguetes para sus hijos, que disfrutar de una cena solo con el personal de la empresa, porque eso no le deja nada.

La dirección que emprende un programa de compensación incentiva para todos o parte del personal de la organización, debe estar consciente de atender las demandas que se presenten y afrontar las dificultades que dicho sistema lleva consigo.

Entre las dificultades más sobresalientes que se encuentran en el establecimiento de un sistema de incentivos, se cuentan:

1. El establecimiento de normas respaldadas por medidas del desempeño de los empleados, las cuales deben ser aceptadas por el conjunto de las personas, y también razonablemente indicadoras, con objetividad, de los desarrollos del trabajo;
2. Tales medidas habrán de relacionarse directamente con los objetivos deseados por la organización;
3. Los datos concernientes a los diferentes desempeños habrán de recogerse diaria, semanal, o mensualmente;
4. Las normas habrán de establecerse, teniendo en cuenta una carga de trabajo similar para todos los miembros del grupo;
5. El total de la compensación salarial mas los incentivos deberá tener un trato consistente, entre los grupos motivados y no motivados;

6. Las normas de desempeño adjudicadas a cada cargo se deben ajustar periódicamente, teniendo en cuenta los cambios en los procedimientos de los trabajos;
7. La oposición del sindicato se debe esperar y por ende se debe tener en actitud de negociación;
8. Se deben anticipar las reacciones diferentes de los empleados, respecto del diseño de incentivos.

La implantación de un sistema de incentivos no es cosa fácil. La dirección debe tratar con sumo cuidado los hechos del control de las actividades de una organización. La administración de un sistema de compensación en base a incentivos es costosa, en términos de control diario, tal como lo evidencian los gastos monetarios y las fricciones en las relaciones interpersonales, sin embargo es necesario en muchas ocasiones la elaboración de un plan de incentivos tanto para el nivel operativo como para los niveles gerenciales y directivos.

1.2 PLANES DE INCENTIVOS PARA OPERARIOS

Una amplia variedad de los planes de incentivos salariales para los empleados de la producción se usa en las diferentes empresas manufactureras; en general se pueden clasificar en dos categorías: tasas de acuerdo con las piezas trabajadas, y bonificaciones según el tiempo.

1. Tasas según las piezas trabajadas:

- a) *Sistema directamente proporcional a la producción:* es el más común e involucra un precio fijo por unidad de producción, basado en una combinación de estudio de tiempos y evaluación de cargos.

- b) *Plan de Taylor:* este plan involucra el establecimiento de dos tipos de tasas, una para el promedio de producción por debajo de la norma y otra para el promedio de producción por encima de la misma.

- c) *Plan de incentivos según las piezas trabajadas en grupo:* en ocasiones el trabajo de un sólo individuo no se puede diferenciar del trabajo de grupo. Esta situación demanda el establecimiento de una norma para el grupo; si el desempeño está por debajo de la norma, se paga la tasa horaria acordada; si la ejecución está por encima de la norma, al grupo se le bonificará con un incentivo salarial, el cual se distribuye equitativamente entre cada uno de los miembros del grupo, a no ser que haya diferencias en las tasas de pago pactadas. Este plan difiere del anterior en que es por piezas trabajadas, y no por promedio.

2. Bonificaciones según el tiempo:

2.1 Bonificaciones basadas en el tiempo ahorrado.

- a) *Plan de Halsey:* Este es un método de bonificación basado en el ahorro de tiempo. Se usa de ordinario cuando las normas de desempeño no han sido establecidas de forma

exacta. Las horas ahorradas por un empleado se computan mediante la sustracción al trabajo ejecutado en las horas de labor; el trabajo correspondiente a un tiempo normal. El valor de un tiempo ahorrado, es entonces, distribuido entre el empleado y la organización.

b) *Reconocimiento de 100 por ciento del tiempo ahorrado*: Se usa cuando los tiempos normales han sido establecidos en forma exacta, mediante el estudio metódico del tiempo; a los empleados debe reconocérseles el valor total del Plan tiempo ahorrado.

c) *El Plan Bedaux*: Este también es un plan de bonificación según el tiempo ahorrado aplicable cuando las normas de desempeño han sido establecidas de manera cuidadosa. Difiere del anterior en que la unidad básica de tiempo es el minuto denominado “B”, al empleado le es asignado menos del 100 por ciento del ahorro.

Este tipo de plan no lo considero conveniente debido a que provoca resentimientos en los empleados para con la empresa, porque se entiende que el empleado al recibir menos del cien por ciento del ahorro el resto lo está compartiendo con la empresa, siendo que el esfuerzo realizado por lograr tiempo ahorrado fue sólo labor del trabajador. Es así como el empleado lo interpretaría.

2.2 Bonificación basada en el tiempo trabajado.

a) *El Plan de Rowan*: paga una bonificación basada en el tiempo trabajado. Un porcentaje de eficiencia es computado mediante la división del tiempo ahorrado por el tiempo normal. Este sistema se usa cuando las normas de desempeño son establecidas de

manera deficiente, y la dirección aconseja determinar un sistema automático de freno al ingreso total, ya que el empleado sólo aparentemente no puede doblar su salario, mirado desde el punto de vista del criterio de eficiencia en este sentido.

- b) *El Plan Emerson*: Al igual que el plan de Rowan, éste se basa en un índice de eficiencia, multiplicado por el valor del tiempo trabajado. Las diferencias son: el índice se computa mediante la división del tiempo normal por el tiempo actualmente trabajado. Este plan a menudo se usa en casos de personal de oficina pagados sobre una base semanal, donde el desempeño es tan deficiente que la bonificación basada en el 100 por ciento de una norma puede parecer imposible de alcanzar. Se busca mejorar la expectativa de alcanzar las normas de producción dispuestas como objetivos; éstas se elevan gradualmente a medida que se va aumentando el nivel de desempeño.

2.3 Bonificación basadas en un tiempo normal

- a) *El Plan Gantt*: paga un porcentaje de bonificación multiplicado por el valor del tiempo normal. Es más remunerativo que el sistema directamente proporcional o el de reconocimiento al 100 por ciento por encima de la norma.

La anterior clasificación se basa en los elementos fundamentales de cualquier plan de incentivo salarial: unidades de producción, tiempos normales, tiempos trabajados, tiempos ahorrados. Usando estos elementos muchas organizaciones desarrollan su propio plan particular.

La oportunidad de escoger un sistema de pago bajo los planes de incentivos para empleados operativos es muy amplia, particularmente cuando ella es realizada por firmas que pueden establecer su propio método en base a los elementos anteriormente mencionados.

Hice mención de este tipo de sistemas de incentivos debido a que Puriagua es una empresa en la que más del cincuenta por ciento de sus miembros son trabajadores operativos, por lo tanto sería interesante considerar dichos sistemas como una fuente de información a la que puede recurrir la administración de la empresa.

No es preciso que una de estas clasificaciones se aplique a la organización, sino que como anteriormente se dijo, la organización puede aplicar un sistema de incentivos de acuerdo a sus características y necesidades de sus empleados, y algo importante es la actualización de los sistemas de incentivos que se pueden ver afectados por la modernización tecnológica, es decir, que los incentivos son mayormente aplicados cuando los procesos de producción son realizados por personas, pero si por el contrario, los procesos de producción son mecanizados, los sistemas de incentivos no tendrían ya aplicación sobre los recursos humanos restantes, debido a que la cantidad de personas que laborarían en la empresa sería mínima y la aplicación de un sistema de incentivos saldría costoso para la organización.

1.3 REQUERIMIENTOS DE UN BUEN SISTEMA DE SALARIOS INCENTIVOS.

La habilidad de la dirección para alcanzar muchos de estos requerimientos dependerá de los antecedentes de las relaciones de personal y laborales de la compañía, es decir, si la

dirección ha sido justa y razonable en el pasado, los problemas futuros son fáciles de resolver, y la comunicación y participación son elementos importantes para una introducción exitosa.

Los requerimientos son los siguientes:

- La discusión de la necesidad de un sistema de salarios de incentivo con los supervisores y empleados que serán afectados y una explicación del sistema propuesto antes de empezar la instalación. Esta discusión es necesaria debido a que es más fácil que los cambios sean aceptados por los miembros de la organización cuando se les informa por anticipado, además puede haber una retroalimentación por parte de ellos para mejorar o adaptar el sistema de acuerdo a sus necesidades y con ello obtener un mejor desempeño.
- Un sistema de salarios de incentivo debe ser simple y comprensible para los empleados. Si el empleado no puede entender como se calcula su pago, el incentivo se desperdicia grandemente.
- El puesto o los puestos deben estandarizarse para determinar el mejor y más eficiente método de hacer el trabajo con el equipo existente o nuevo. Esto puede incluir estudios de movimientos y simplificación del trabajo antes de establecer un estándar y una tarifa para el puesto, y el entrenamiento de operadores calificados en el uso del método estándar prescrito, en el cual las demoras e interferencias sean mínimas. Esto es porque si se establecen las tarifas sin estudiar antes los movimientos y la simplificación del trabajo, aunque se estudie el tiempo, el empleado pronto descubre atajos en su labor y toma con calma su tarea cubriendo sólo lo necesario para obtener su bonificación. Esto provoca que el trabajador no sea productivo ante un sistema de incentivos deficiente.

- Una tarifa por hora (o base o estándar) debe establecerse para cada trabajo con pago de incentivo, de preferencia mediante la valuación de puestos. Esta tarifa debe garantizarse sobre una base por hora o diaria, o debe fijarse alguna clase de remuneraciones por tiempos de espera causados por demoras fuera del control del operador.
- Los ingresos superiores al estándar o tarea, según se establecen por el estudio de tiempos o los registros de la actuación pasada, deben estar en proporción directa al aumento en la producción superior al estándar. Las relaciones variables en diferentes niveles de producción en muchas ocasiones son confusas y por tanto indeseables.
- Debe existir un sistema claro para la inspección, recuento y registro de la producción de cada individuo o grupo, y los resultados deben ser anotados diariamente, si es posible, de modo que los empleados conozcan lo que han producido. Esto les permitirá calcular o estimar sus ingresos, aumentando así el efecto del incentivo.
- Después de que han sido establecidos los estándares y tarifas, deben garantizarseles contra cambios, excepto cuando existan cambios sustanciales en métodos, materiales o equipo. Así los ingresos superiores al promedio, debido a la habilidad superior o a la genialidad de ciertos empleados, no deben nunca dar ocasión a un aumento en el estándar y a una reducción de la tarifa. Pero si los cambios introducidos por la dirección son los responsables de los ingresos aumentados, deben revisarse los estándares y las tarifas para prevenir que se produzcan desigualdades dentro del sistema, Deben revisarse, sin embargo, solo hasta el grado en que hayan sido hecho los cambios definidos en equipos, métodos o materiales. La justicia en éste aspecto es esencial para el éxito en la administración de salarios de incentivo, de otra manera los empleados tienen razón en sospechar de la buena fe de la dirección.

- Debe existir una vigilancia y comprobación cuidadosas para ver que los estándares de producción se mantengan o excedan o, si no lo son, determinar las razones. El dejar de alcanzar estos estándares y los ingresos esperados puede no ser falta de los empleados. La dirección puede ser culpable debido al entrenamiento inadecuado, calidad del equipo, o flujo de materiales desigual; deben investigarse primero estas posibilidades. “El deterioro de los salarios de incentivos, según los estándares se aflojen y se desarrollen desigualdades, es el riesgo numero uno para su efectividad continua”.
- Debe respaldarse a los empleados para que vayan con su supervisor y para usar rápidamente el procedimiento de agravios cuando piensen que las condiciones no son correctas bajo el nuevo estándar y tarifas. Como ya hemos señalado anteriormente, el procedimiento de agravios no es sólo una válvula de seguridad para los empleados, sino también una ayuda de la dirección para ubicar dificultades que requieran atención antes de que se conviertan en problemas mayores en las relaciones laborales.
- El plan de incentivos debe cubrir a todos los empleados cuyos puestos puedan adaptarse al método de remuneración por incentivos. De otro modo, se producirá insatisfacción entre aquellos empleados que no tienen oportunidad para participar en ganancias mayores posibles bajo un plan de incentivos.
- ◊ Los incentivos han de variar en forma directa con el incremento de la productividad y la eficiencia.
- Los incentivos habrán de pagarse al empleado tan pronto como sea posible.

Si la administración de una empresa considera los requisitos anteriores al elaborar su sistema de incentivos, entonces será este lo suficientemente motivante para canalizar a sus trabajadores a un mejor desempeño y productividad.

CAPITULO 2. “MOTIVACION”

2.1 ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

La motivación incluye la mezcla de sentimientos, pensamientos y experiencias basadas de cada ser humano. Consiste en el impulso y el deseo de una persona para emprender cierta acción.

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.

Lo que por lo general sabemos es que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación, y cada individuo difiere en su impulso motivacional básico.

Los tres elementos clave de esta definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

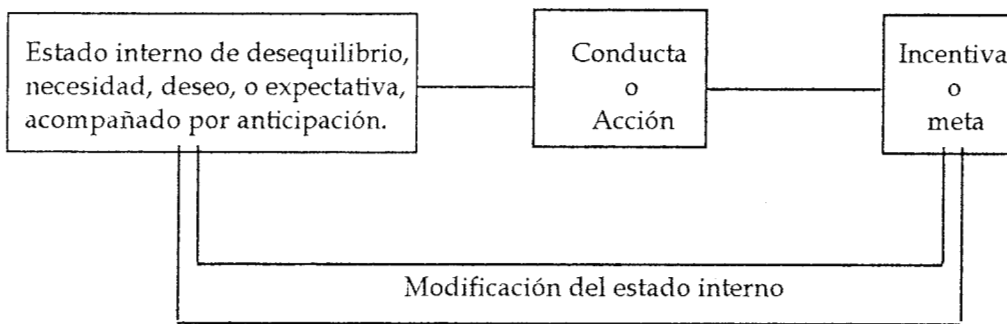
El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien esta motivado hace un gran esfuerzo. Pero es importante señalar que la organización debe saber canalizar este esfuerzo para beneficio de la misma. Por tanto se debe tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al mismo tiempo que su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que debemos buscar.

Sin embargo, la motivación de los empleados de la industria es uno de los aspectos más importantes, pero menos entendidos por la Psicología Industrial actual.

La motivación se considera importante porque abarca la fase de acción de la conducta. La misteriosa cualidad que lo impulsa a emprender la acción para ejecutar la tarea.

En muchas ocasiones la motivación es mal entendida por ser un aspecto complejo y sutil.

Estas complejidades pueden describirse en el modelo motivacional siguiente:



Este modelo supone que una persona se comporta en respuesta a estímulos asociados con un estado hipotético interno de desequilibrio. La conducta se dirige a alcanzar un incentivo o meta que el individuo anticipa que será satisfactorio porque restaurará el equilibrio. El logro de la meta, como se indica en el modelo, conduce a un cambio en el grado de desequilibrio y a un cambio concomitante en el nivel de la fuerza que impulsa al individuo hacia la acción. Los estados internos de desequilibrio o motivos no pueden observarse ni medirse directamente; su presencia y su naturaleza deben inferirse de la observación de las clases de conducta que suceden en relación con diferentes tipos de incentivos y circunstancias antecedentes.

Este modelo sugiere algunas complejidades motivacionales, como:

- *Identificación y denominación de los motivos.* Los motivos al no poderse observar directamente, su identificación es difícil. Su descripción debe derivarse de inferencias basadas en otras conductas y estas inferencias rara vez son tan sencillas o precisas.

Por ejemplo: sabemos que la gente puede trabajar duro para ganar más dinero, pero ¿qué motivo básico refleja esto?. El dinero puede ser un incentivo para algunos porque ayuda a satisfacer sus deseos de posición; para otros, porque les da un gran sentido de seguridad, y finalmente para otros porque puede ser un símbolo de su poder sobre otros. Esto muestra que conductas semejantes pueden surgir de motivos básicos muy diferentes, y distintas conductas pueden resultar a menudo del mismo motivo básico.

- *Configuración de los motivos.* Un motivo rara vez existe solo o aislado. Un individuo puede experimentar una diversidad de deseos o anticipaciones internas, y pueden existir en niveles diferentes de fuerza, de aumento y declinación a medida que son satisfechos o frustrados. Además algunos pueden estar en conflicto con otros; es decir, la lucha por satisfacer un motivo puede hacerse sólo a expensas de no satisfacer otro.

- *Las diferencias entre los individuos.* La gente difiere en la naturaleza de los motivos que los impulsan a la acción. Debido a esto, los mismos incentivos se contestan de manera diferente por las distintas personas. No solo difieren en lo que buscan en sus empleos, sino también difieren en la facilidad con que sus motivos se satisfacen.

➤ *Naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta.* Fuera de los motivos puramente fisiológicos, es difícil determinar si cierto motivo debe clasificarse como satisfactor (es decir, que es apaciguado al ser satisfecho) o motivador (que no es apaciguado al ser satisfecho y que toma propiedades motivantes más grandes a través del mismo proceso de luchar por alcanzar la meta). También se debe esperar que las personas difieran en la manera que sus motivos cambian y se modifican después de alcanzar la meta, y por tanto, es sumamente difícil predecir las consecuencias conductuales que puede tener un conjunto dado de incentivos de un individuo determinado.

En cualquier tipo de Organización, cada miembro tiene diferentes problemas, necesidades, metas, expectativas, sentimientos, etc., que dificultan el entendimiento y la aplicación de la motivación.

Si hablamos de motivación, es muy cierto que los motivos e intereses de por medio son muchos, y por lo tanto se cruzan, provocando por una parte insatisfacciones con la decisión tomada o con los resultados obtenidos, y por la otra conformidad y satisfacción.

Es difícil que todos los elementos de una organización se motiven de forma adecuada y productiva de acuerdo a las metas de la misma, por lo que se recomienda que la administración considere a sus recursos humanos como una semilla que hay que observar y regar a diario para evitar desviaciones que vayan en contra de las metas de la empresa, y por ende en perjuicio de sus empleados.

2.2 TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES.

La teoría de Abraham Maslow es la mas conocida de la motivación, ya que expone que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
2. De seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
4. 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.
5. De Autorrealización: el impulso de ser lo que es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

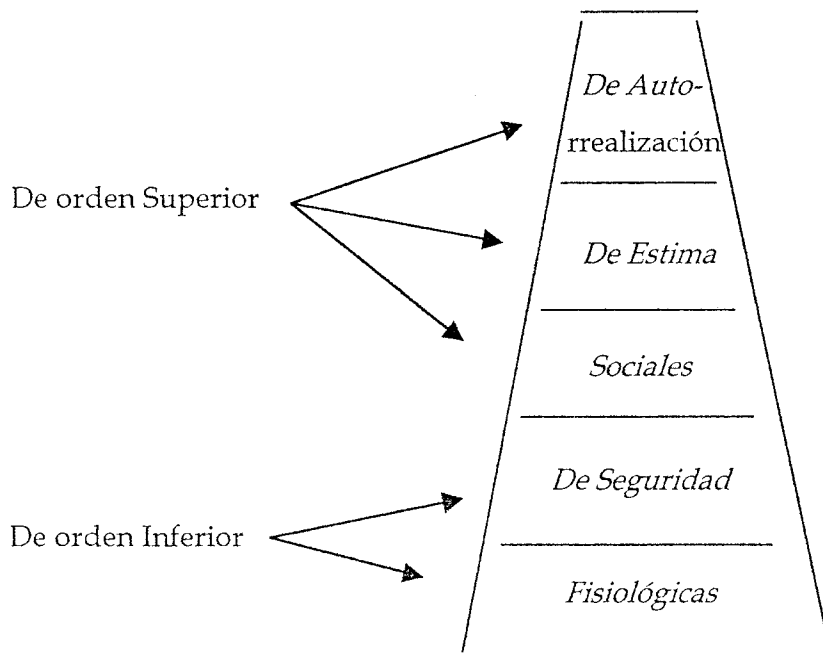
A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante.

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 el siguiente superior.

La aportación de Maslow con esta teoría me sirve para clasificar las necesidades, sin embargo la jerarquía o el orden de las mismas me parece subjetivo, principalmente si consideramos las necesidades de seguridad, sociales, de estima y las de autorrealización, ya que las necesidades fisiológicas sí las puedo dejar en primer lugar, pero las restantes son difíciles de encasillar en un orden de satisfacción. En este caso cada persona tiene su propio orden de necesidades.

Esto explica aún más la complejidad de la motivación dentro de una organización.

Esquema de la jerarquía de las necesidades de Maslow:



Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan

satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas en lo externo (por el pago, los contratos sindicales, por ejemplo). La conclusión a la que se llega con esta teoría es que en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior.

CAPITULO 3. “LA MOTIVACIÓN BASADA EN EL CONCEPTO INCENTIVO”

3.1 TEORIA DE LA EXPECTATIVA Y LA MOTIVACION.

La teoría de las expectativas por Victor Vroom afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto está seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo, es decir, un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las metas satisfarán las metas personales del empleado.

Esta teoría ayuda a explicar la razón por la que muchos trabajadores no están motivados en sus puestos y simplemente trabajan al mínimo para ir la pasando.

Una investigación realizada por Herzberg concerniente a que elementos son los motivadores de la gente, descubrió que el dinero estaba entre aquellos factores que NO servían como elementos motivadores para el comportamiento.

Sin embargo todo depende de la manera como el dinero sea utilizado por la dirección de personal como elemento motivador.

Si el dinero u otro factor es el motivador del comportamiento, los empleados deben desear y creer que conseguirán sus objetivos si se comportan de la manera prescrita. Así, el efecto de esa motivación viene de la apreciación del empleado respecto de: el valor del dinero y su relatividad en relación con sus necesidades; y la expectativa despertada por el

comportamiento prescrito cuya acción da como resultado la obtención de la recompensa ofrecida.

Vroom sugiere la siguiente fórmula:

Fuerza motivadora = valor del dinero para el empleado X expectativas.

Para la determinación del valor del dinero para los empleados, uno requiere del conocimiento de sus niveles corrientes de necesidades. Por eso Maslow sugiere que aquellas personas que están en el nivel de la supervivencia son las que le darán el más alto valor al dinero como medio de gratificación, esto es evidente porque el dinero es atractivo y tiene un valor real para gran parte de los empleados en la organización.

La más grande dificultad en el aspecto de la motivación monetaria descansa en la parte relativa a la expectativa (en la fórmula). Los empleados comparan subjetivamente los méritos de la compensación deseada del futuro con su situación actual. Esto requiere la consideración de dos aspectos importantes: La capacidad personal para desarrollar el acto prescrito, y la esperanza de que tal comportamiento sea reconocido y recompensado.

Puedo incluir la dificultad que se presenta cuando en el empleado no hay credibilidad respecto al cumplimiento de los incentivos por parte de la administración a cambio de un esfuerzo mayor. Es por eso importante que la dirección tenga en cuenta las expectativas de los empleados y la imagen que tienen de la administración de la empresa, para así facilitar la aplicación del sistema de incentivos y su efecto en la motivación de los trabajadores.

Es importante señalar también que la claridad con la que se especifique el sistema de incentivos va a determinar en parte el proceso de aplicación de los mismos y sus resultados en cuanto a la motivación de los miembros de la organización.

Cabe aclarar que como modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no hay un principio universal que explique las motivaciones de todas las personas.

3.2 RELACIÓN ENTRE LA IMPULSIÓN Y EL INCENTIVO

El estudio de la motivación atraviesa los conceptos principales de recompensa e incentivo.

Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y que aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. La aprobación, las nóminas y los premios son objetos ambientales atractivos que se dan después de decir gracias, trabajar una semana de 40 horas, o entrenar un deporte. Además, la persona que recibe lo anterior tendrá más probabilidades de repetir la conducta que la persona que no recibe tal objeto ambiental atractivo por sus buenos modales, trabajo o entrenamiento.

Un incentivo es un objeto ambiental que hace que un individuo realice o repela una secuencia de conducta. Los incentivos se dan antes de la conducta y producen expectativas de consecuencias atractivas o no atractivas.

Las principales diferencias entre la recompensa y los incentivos es el momento en que se dan, y la función del objeto ambiental. Los premios se dan después de la conducta y

aumentan o reducen las probabilidades de que vuelva a ocurrir mientras que los incentivos ocurren antes de la conducta y energizan su comienzo.

Con lo anterior tenemos en claro que el efecto de los incentivos es a priori, mientras que el de las recompensas es a posteriori, esto me permite decir que la conducta del trabajador se puede manipular y motivar antes de que se lleve a cabo a través de los incentivos.

El incentivo al poseer las propiedades propias de la función motivadora hace necesaria la distinción entre el impulso y los incentivos.

El *impulso* se basa fundamentalmente en una serie de condiciones orgánicas que tienen como resultado el mover el organismo a la acción. El impulso mueve, por tanto desde el interior del organismo, a pesar de que, en muchos casos esta activación de origen interno puede ser manipulada por una serie de acciones externas (como la privación).

El *incentivo*, por el contrario, mueve el organismo al ejercer sobre el mismo una atracción. Mueve no impulsando desde dentro, sino atrayendo desde fuera.

Ambos conceptos tienen una función activadora; sin embargo, el primero radica en las condiciones de activación orgánica, y el segundo, en el carácter de estímulo.

La función impulsiva tiene un origen innato, tiene una procedencia biológica. Mientras que la función incentiva es aprendida, tiene una referencia a la historia del refuerzo del sujeto

3.3 EL DINERO. ¿MOTIVA O NO MOTIVA A LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS EN LA ACTUALIDAD?

El dinero es el incentivo crucial para la motivación en el trabajo. Como medio de intercambio; es el vehículo por el cual los empleados pueden comprar las numerosas cosas que desean para satisfacer sus necesidades. Además el dinero también desempeña la función de un tablero de calificaciones, mediante el cual los empleados califican el valor que la organización da a sus servicios y mediante el cual pueden comparar su valor con otras personas.

Es obvio el valor del dinero como medio de cambio. La gente puede no trabajar únicamente por el dinero, pero si quitamos el dinero ¿cuántas personas vendrían a trabajar?

De acuerdo con la teoría de las expectativas, el dinero motivará hasta el grado en el que se le considere capaz de satisfacer las metas personales de un individuo y se le perciba como dependiente de los criterios de desempeño.

El dinero puede no ser el único motivador, pero es difícil afirmar que no motiva.

En el caso de Puriagua, la administración afirma: “El dinero es nuestro principal elemento motivador en la firma.”

El dinero tal vez no sea el único motivador, pero sería difícil afirmar que no motiva, más aún en la actualidad en la que la mayoría de las personas se ven envueltas de presiones económicas porque viven al día y tienen responsabilidades familiares a las que no pueden dejar de cumplir. Además, considero que existen muchos casos en los que los trabajadores se ven obligados a desempeñar un trabajo que tal vez no sea de su agrado por diversas circunstancias, pero a mi parecer una de las razones más fuertes para continuar en dicho

trabajo es el pago que se recibe, y en él van incluidos los incentivos que pueda ofrecer la organización como un medio motivador para retener al personal en la empresa. Con esto estoy afirmando que el Dinero motiva a la mayoría de los empleados en la actualidad.

Un caso interesante publicado con el nombre *“Por un bien común”* es el que comprueba que los planes que piensan en los empleados y las utilidades, ofrecen mejores recompensas:

“Pat Byrnes, el propietario de una empresa de consultoría en finanzas de Torrance, California estudió los estados financieros de su empresa y vio que las utilidades se estaban reduciendo, los gastos aumentaban y la rentabilidad disminuía. El problema real fue que el salario de los empleados aumentaba cada año cuando subía el costo de la vida, pero la difícil competencia obligaba a Byrnes a poner topes a los honorarios que cobraba a sus clientes, sin embargo debía haber una forma mejor de remunerar a los empleados. Ante esta situación Byrnes dijo a sus empleados que no daría más aumentos hasta que hubiese el incremento correspondiente en productividad y rentabilidad. Esto concentró la atención de los empleados en el hecho de que si la empresa no hacía dinero, ellos tampoco. Byrnes ideó un plan que en pocas palabras, diera a los empleados la oportunidad de ganar compensaciones considerables, pero solo si la empresa prospera.

Esto muestra que los enfoques tradicionales respecto al salario no se basan en la naturaleza humana y lo que realmente nos motiva. Los aumentos salariales se han convertido en un derecho. No son motivantes porque no están relacionados con el desempeño individual de los trabajadores. En muchas empresas se cree que los aumentos solo recompensan el

trabajo arduo. En la mayoría de los negocios, los empleados obtienen un aumento anual y si bien hay ligeras variaciones porcentuales conforme al desempeño, no son significativas. Por eso está cambiando. Las empresas se han dado cuenta de que la paga es una parte importante de la estrategia competitiva, y hay que invertir el dinero donde cuenta. Uno de los enfoques favoritos para lograr que el dinero trabaje a favor de la empresa es el adoptado por Pat Byrnes, donde casi todos los aumentos salariales son incentivos relacionados específicamente con los logros del empleado y la rentabilidad general de negocio. Los beneficios han sido primeramente que sólo se suelta dinero si las utilidades del negocio justifican detener abruptamente el doloroso hábito de dar aumentos aun cuando disminuyan las ganancias. El segundo punto a favor es que el aumento se da por año: el dinero tiene que renegociarse anualmente. De esta manera los costos se controlan particularmente en los años cuando a la compañía no le va tan bien.

Aunque resulte fácil decir que se va a incluir a los empleados en programas de incentivos, en la práctica muchos de estos esfuerzos no han cumplido las expectativas, aunque sí se ha aprendido a diseñar programas eficaces.

El concepto de perspectiva es clave. Esto significa que el éxito o fracaso de un programa de incentivos depende de que los empleados vean la relación entre los que hacen y el aumento salarial que reciben. Los empleados estarán más motivados cuanto más vinculados estén el desempeño y las remuneraciones.

La perspectiva de la mayoría de los empleados es corta, se debe hacer un esfuerzo por identificar los resultados en los que cada empleado crea que puede tener influencia. Eso de verdad aumenta las utilidades. Después se deben de fijar los estímulos que alienten a los empleados a hacer más de lo que está relacionado con la rentabilidad.

En este sentido la microempresa tiene una gran ventaja. El empresario está cerca de la acción y puede fijar rápidamente objetivos significativos para cada empleado.

El siguiente paso consiste en vender a los empleados la equidad del plan, aunque muchos negocios se quedan cortos en términos de echarse al bolsillo a los empleados. También la comunicación es vital, porque los empleados deben comprender el motivo por el cual se están haciendo cambios.

Una regla de oro es que no más de 20 por ciento del sueldo del empleado debería ser incentivo, pero eso no siempre funciona, particularmente en el caso de las compañías pequeñas. En las empresas que trabajan por proyectos, los incentivos que sean del doble de la base salarial pueden ser excelentes estímulos.

Sin embargo Byrnes descubrió que los empleados de más alto nivel son mucho más abiertos a la paga por incentivos dado que entienden lo que están haciendo y por qué. El personal de apoyo en niveles jerárquicos inferiores se mostró menos dispuesto a poner en riesgo una cantidad considerable de dinero. Muchos no comprenden el concepto; otros no entienden simplemente el espíritu empresarial. Por lo tanto el plan de Byrnes reduce el monto en riesgo cuando se trata de empleados de bajo nivel, pero lo aumenta en el caso de empleados con salario más alto.

¿Con cuánta frecuencia deberían darse los incentivos?

Los expertos concuerdan en que los aumentos anuales prácticamente no valen nada como herramienta motivacional. Porque entra en conflicto con las consideraciones sobre perspectiva. Los empleados con frecuencia olvidan por qué consiguen un aumento; por tanto cuando este se presenta, lo atribuyen más a la suerte que al esfuerzo. Eso significa que la solución es dar bonificaciones con regularidad. En la empresa de Byrnes se dan

trimestralmente. En cualquier caso, la carga principal cae en el empresario. Requiere mucho esfuerzo arrancar un plan de incentivos. Sentarse cada trimestre a evaluar a cada empleado se traduce en mucho trabajo”.¹

Nada de esto es fácil, pero una vez que se acepta que el sistema antiguo no funciona, se descubrirá un enfoque diferente de paga para los empleados, uno que le funcione a ellos y al empresario. Esa es la única manera de prosperar hoy en día.

¹ *Entrepreneur*, “Administración Creativa” por Robert McGarvey.

CAPITULO 4. “CREATIVIDAD”

4.1 LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL.

La creatividad es la descripción de un resultado. De quien presente una idea suficientemente nueva o una determinada cantidad de ideas entre las que se puede elegir, se dirá que es creador. Pero hasta que aparecen las ideas, se va desarrollando un proceso de pensamiento impulsado por la creatividad.

La imaginación en sí no es creatividad, pero es uno de sus elementos constitutivos.

El objetivo global de la creatividad es modificar ideas o producir otras nuevas. Con frecuencia estos dos procesos se combinan.

La creatividad es una fuerza viva y mutante inherente a cada uno de nosotros en mayor o menor grado y, en consecuencia, como en los casos de la felicidad, el amor, el placer y la autoestima, constituye una necesidad del ser humano. Desde un punto de vista tradicional, la creatividad reside, por el propio orden natural de las cosas, en el individuo y su subconsciente. Como todos somos creadores en potencia, la diferencia es puramente la cantidad y calidad de las creaciones, es decir, la habilidad para darle vida o existencia a un concepto creativo, y aún cuando un acto creativo debe ser manifiesto, no es indispensable que el resultado sea un producto tangible. La creatividad puede dar como resultado algo perceptible, caracterizable y reproducible, cuya existencia no es menos real por no poderlo ver, oír o tocar.

Cada mente creativa, precisamente por ser creativa, procede de diferente manera y está dispuesta a desafiar la inflexibilidad imaginativa de los demás. El hombre en general tiende a oponerse a los cambios con tal de evitar sobresaltos en su vida.

El conocimiento no es creatividad, pero en cualquier terreno es difícil producir nuevas ideas a menos que contemos con algunas ideas con las que empezar a movernos. Por otro lado la excesiva experiencia en un terreno determinado puede restringir la creatividad, porque sabemos tan a la perfección cómo se deben de hacer las cosas que somos incapaces de producir nuevas ideas.

La equivocación también constituye muchas veces una parte esencial de la creatividad.

Si bien no existe creatividad sin pensamiento creativo, es menester reiterar que el pensamiento creativo es sólo una parte de la creatividad, pues intervienen otras consideraciones que desde un punto de vista integral y estructurado, influyen de manera notable.

“Perfil del Hombre Creativo”.

En todo grupo humano hay personas de mayor efectividad y habilidad, y la creatividad no es la excepción, pues los factores psicológicos y sociológicos pueden llevar a un hombre a mayores niveles de superación. La descripción de la esencia de la creatividad, su caracterización y su desmitificación, proporcionan las bases para esbozar un perfil de la personalidad creativa. Este perfil no sólo ayuda a la mente creativa a acrecentar sus habilidades; también es muy útil para evaluar y apreciar la creatividad ajena y sobre todo, para determinar el potencial creativo.

Algunas de las cualidades más sobresalientes del hombre creativo son:

- Inconformista
- Imaginativo
- Inquisitivo
- Perseverante
- Analítico
- Flexible

La imaginación constructiva tiene gran importancia en la vida empresarial, pues el número de posibilidades para atacar un problema o desarrollar un proyecto sólo está limitado por dicha imaginación. La imaginación es la fuerza generadora de ideas, pero las ideas deben organizarse para un propósito, en este caso de acuerdo a los objetivos de la empresa.

La flexibilidad consiste en estar dispuestos a escuchar, incluyendo al propio subconsciente, a aceptar las críticas y desavenencias y a perseverar con todo ello en la búsqueda de resultados creativos. La actitud flexible, importante como es en la creatividad individual, se torna vital para la creatividad empresarial, pues un gran número de empresas vive todavía dentro de una caja rígida de estructuras jerárquicas obstaculizadoras de la creatividad.

Es importante señalar que la empresa es un grupo y para que un grupo realice una actividad creativa, no basta con simplemente reunir bajo un solo techo varias personas individualmente creativas y esperar los resultados. Así como existe y se busca el efecto sinérgico para obtener de un grupo resultados superiores a la suma de creatividades individuales, también puede presentarse el caso, por desgracia frecuente, de que la

combinación o mejor dicho, la conjunción de mentes produzca una sinergia negativa, simplemente por no haber definido la estructura fundamental de reglas operativas, objetivos y visión empresarial necesarios para transformar el impulso creativo individual en una actividad grupal coordinada.

La diferencia fundamental entre la creatividad empresarial y la personal se sitúa en la etapa del proceso definitorio de los objetivos.

Para la implantación de sistemas creativos, los directivos deben anticipar y evaluar las posibles reacciones, las motivaciones y las divergencias de propósitos personales y empresariales. Se trata de un proceso complejo y muy sensible que constituye uno de los aspectos más importantes del difícil arte de la administración empresarial estratégica.

Aunque la mayoría de las empresas crea en el valor de las ideas innovadoras y útiles, involuntariamente la creatividad se debilita todos los días en los ambientes de trabajo que se establecieron por muy buenas razones para maximizar los asuntos imperativos del negocio, tales como la coordinación, la productividad y el control. No se puede esperar que los directivos pasen por alto estos asuntos. Pero al trabajar en pos de estos imperativos podrían estar diseñando en forma inadvertida organizaciones que sistemáticamente aplastan la creatividad. Por eso se requiere entender con precisión los diferentes tipos de prácticas que fomentan la creatividad, y cuáles la matan.

¿Qué es la creatividad en los negocios?

Tendemos a relacionar la creatividad con las artes y a pensar en ella como la expresión de ideas muy originales. En los negocios la originalidad no es suficiente. Para ser creativa una

idea también debe ser apropiada: útil y fácil de ponerla en acción. Debe influir de alguna manera en la forma como se hacen los negocios.

La asociación entre la creatividad y la originalidad artística con frecuencia causa confusión acerca del lugar adecuado para la creatividad en las organizaciones.

Existe el temor a la creatividad en áreas donde los procedimientos son sistemáticos o con regulaciones legales, y muchos directivos mantienen una visión más bien restringida del proceso creativo. Para ellos la creatividad se refiere a la forma en que las personas piensan; por ejemplo, la ingeniosidad con la que enfrentan los problemas. De hecho, pensar con imaginación es una parte de la creatividad, pero hay otras dos que son esenciales: habilidad y motivación.

La *habilidad* marca todo lo que una persona sabe y puede hacer en el amplio dominio de su trabajo. No importa como se adquirió esta habilidad, ya fuera a través de una educación formal, experiencia práctica o interacción con otros profesionales; su habilidad constituye su red de posibles divagaciones, el espacio intelectual que esa persona utiliza para explorar y resolver los problemas. Cuanto más grande este espacio, mejor.

El pensamiento creativo se refiere a como las personas enfocan los problemas y las soluciones, su capacidad para convertir las ideas existentes en nuevas combinaciones. La habilidad misma depende en gran medida de la personalidad, así como de la forma de pensar y trabajar.

La habilidad y el pensamiento creativo son la materia prima de un individuo. Pero un tercer factor, la motivación, determina lo que la gente puede hacer en realidad. No obstante no todas las formas de motivación tienen el mismo impacto en la creatividad. Hay dos tipos de *motivación*: extrínseca e intrínseca, y esta última es esencial para la creatividad, aunque

con frecuencia en la extrínseca se encuentra la raíz de los problemas de creatividad en los negocios.

La motivación extrínseca proviene del exterior de una persona. El motivador extrínseco más común que utilizan los directivos para que las personas sean creativas es el dinero, pero además de un incentivo de este tipo debe también estar presente en la persona la pasión, el interés y el deseo por hacer algo, que es la parte intrínseca que complementaría la motivación. El trabajo como reto y el incentivo como parte apremiante al interés de ser creativo es algo esencial para el ambiente empresarial.

Los directivos pueden influir en los tres componentes de la creatividad: la habilidad, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación. Es más difícil y toma más tiempo influir en los dos primeros que en la motivación.

Las prácticas gerenciales que afectan la creatividad se encuentran en seis categorías generales:

1. Reto. De todas las cosas que los directivos pueden hacer para estimular la creatividad, quizá la más eficaz es la simple tarea de asignar a la gente las labores apropiadas. Los directivos pueden ubicar a las personas en trabajos que se adapten a su habilidad y capacidad de pensamiento creativo, y entender a la motivación. Las combinaciones perfectas expanden las habilidades de los empleados. Qué tanto se expanden es crucial.
2. Libertad. Cuando se trata de otorgar libertad, la clave para la creatividad es darle autonomía a la gente en cuanto a los medios, pero no en los fines. En otras palabras las personas serán más creativas si se les da la libertad de decidir. Las metas estratégicas que se especifican con claridad a menudo aumentan la creatividad de la gente.

3. Recursos. Los dos recursos principales que afectan la creatividad son tiempo y dinero. Los directivos necesitan distribuir estos recursos con cuidado. Igual que asignar personas para las tareas apropiadas, decidir cuanto tiempo y dinero darle a un equipo o proyecto es un sofisticado llamado al juicio que puede lo mismo apoyar o matar la creatividad. Considere el tiempo. Bajo algunas circunstancias, la presión del tiempo puede acentuar la creatividad. En forma rutinaria, las organizaciones matan a la creatividad con plazos falsos o demasiado rigurosos. Los primeros crean desconfianza, y los segundos causan agotamiento. En cualquier caso, la gente se siente sobrecontrolada e insatisfecha. Además la creatividad a menudo toma tiempo.

4. Características del Trabajo en Equipo. Si quiere formar equipos que presenten ideas creativas, debe poner atención en su diseño. Se deben crear grupos de apoyo recíproco con una diversidad de percepciones y antecedentes, porque cuando los equipos constan de personas con diversos fundamentos intelectuales y enfoques hacia el trabajo, es decir, diferentes habilidades y estilos de pensamiento creativo, a menudo las ideas se combinan y hacen combustión en formas emocionantes y provechosas.

5. Supervisión de estímulos. La mayoría de los estímulos está demasiado ocupada, bajo presión por los resultados. Por lo tanto es fácil para ellos dejar caer al borde del camino los elogios por los esfuerzos creativos, no sólo por los que tuvieron éxito, sino también por los desafortunados. Un paso muy sencillo que los directivos pueden dar para

fomentar la creatividad es no dejar que eso suceda. Los directivos de las empresas exitosas y creativas no dejan de estimular y reconocer el trabajo creativo realizado.

6. Apoyo Organizacional. El apoyo de los supervisores fomenta la creatividad, pero ésta en realidad crece cuando toda la organización la apoya. Los líderes de la compañía deben poner en su lugar los sistemas o procedimientos apropiados y enfatizar los valores que hacen obvio que los esfuerzos creativos son una prioridad principal.

En cualquier individuo la creatividad es una función de tres elementos: habilidad, capacidad de pensamiento creativo y motivación. En estos componentes los directivos pueden influir a través de prácticas y condiciones de trabajo como las mencionadas anteriormente, sin dejar atrás también la aplicación de los incentivos que de forma adecuada pueden estimular la creatividad en una organización.

Es importante mencionar el cuidado que se debe tener en esta aplicación con el fin de evitar un efecto negativo por una mala interpretación por parte de los trabajadores que en determinado momento pueden sentirse sobornados o presionados por la administración en lugar de sentirse motivados con los incentivos que se les otorga.

4.2 DE LA CREATIVIDAD A LA INNOVACIÓN

Peter F. Drucker, en su libro relacionado con la creatividad empresarial, llama a la creatividad innovación, utilizando una semántica un tanto desacertada. Una innovación puede ser una modificación introductora de mejoras en un producto o sistema, sin ser

necesariamente una obra creativa. Drucker concibe la creatividad como una actividad susceptible de sistematizarse, para la cual no basta contener ideas brillantes, pues se requiere asimismo que sea una actividad organizada y con sentido estratégico.

En este caso el pensamiento creativo de un sin fin de personas las ha llevado a formar negocios innovadores con éxito. Algunos ejemplos reales son:

- ❖ La **“Cerveza hecha en casa”**, una idea que subió como la espuma. Santa Fe Beer Factory, la primera microcervecera en México, une a un restaurante de cocina internacional con una fábrica de cerveza propia. Su misión: crear un mercado nuevo al fomentar la cultura de la cerveza. “No se trata de conformarse con crear un restaurante más o la primera microcervecera del país, sino de marcar un estándar muy alto”, dice uno de los socios, Enrique Osoviecki. A diferencia de muchos establecimientos similares, principalmente en Estados Unidos, en Santa Fe Beer Factory la parte de los alimentos fue tratada con el mismo cuidado que el lado de la cervecera. “El nivel de exigencia de los mexicanos, en materia de restaurantes es uno de los más altos”. La idea surgió cuando, en un viaje en avión, uno de los socios leyó en una revista un artículo sobre las microcerveceras en Estados Unidos. Luego de investigar exhaustivamente el tema, convenció a otros tres amigos (un ingeniero industrial, un administrador y un restaurantero) de asociarse con él en el negocio. De inmediato empezaron a hacer planes, y el proyecto siguió adelante cuidando cada detalle de su concepto. Lo que aprendieron fue que no hay que salirse tanto a importar franquicias y

copiar conceptos, sino adoptar la visión a México y meterle la chispa con la creatividad y calidad que hay aquí.²

- ❖ Otro ejemplo interesante que habla sobre el espíritu creativo y emprendedor de las personas es el caso de Gabriela González y Carlos Rivera, creadores de la empresa Ananta que se dedica a la fabricación y venta de ejercitadores y masajeadores elaborados a base de látex, polietileno y semillas de mijo y alpiste, denominados “**To-K-Me**” y que han logrado colocar en tiendas como Deportes Martí, El Palacio de Hierro, Nutrisa, entre otras. La idea surgió como una necesidad propia de encontrar algo bueno para darse masaje, pero luego se dieron cuenta de que tenían un producto novedoso y un mercado antes no explotado. Por lo que empezaron a trabajar sobre esta idea, y hoy el negocio va sobre ruedas, y los planes a futuro son muchos.³

- ❖ Algo parecido sucedió con la empresa “**Puriagua**” que en su caso ya establecida como tal y dedicada a la purificación de agua embotellada tuvo la ingeniosa idea de añadirle sabor al agua purificada sin que ésta perdiera las cualidades originales del agua de manantial pura, cristalina y limpia. Esta idea originada por los químicos de la empresa se llevo a la práctica con apoyo de los dueños. Cuidando cada detalle de su procesamiento y presentación, hoy en día este producto se encuentra en circulación en el mercado ofreciendo tres sabores: manzana, limón y naranja, solo en la presentación de 250 ml.⁴

² *Entrepreneur*, “Tendencias” por Vivian Cohen Borestein.

³ *Entrepreneur*, “Apoyar y promover el espíritu emprendedor”.

⁴ Información obtenida por la empresa “Puriagua” S.A. de C.V.

Este proyecto nos deja ver al igual que los anteriores que la creatividad que puede existir en una organización debe abrazarse y experimentarse sin miedo al fracaso, con la expectativa de lograr algo nuevo o diferente ya sea en servicio o en un producto tangible, que permita identificar a una organización como original e innovadora en su ramo.

CAPITULO 5. “METODO”

PROBLEMA:

Los incentivos tangibles y su influencia en la motivación y creatividad de los trabajadores de “Puriagua” S.A. de C.V.

OBJETIVO.

Se tendrá como objetivo determinar si la aplicación de incentivos en “Puriagua” S.A. de C.V. influye en la motivación y creatividad de los empleados.

Esto nos lleva a verificar si la creatividad de los mismos se logra en el concepto de innovación, convirtiendo así a la empresa en una organización innovadora.

HIPOTESIS:

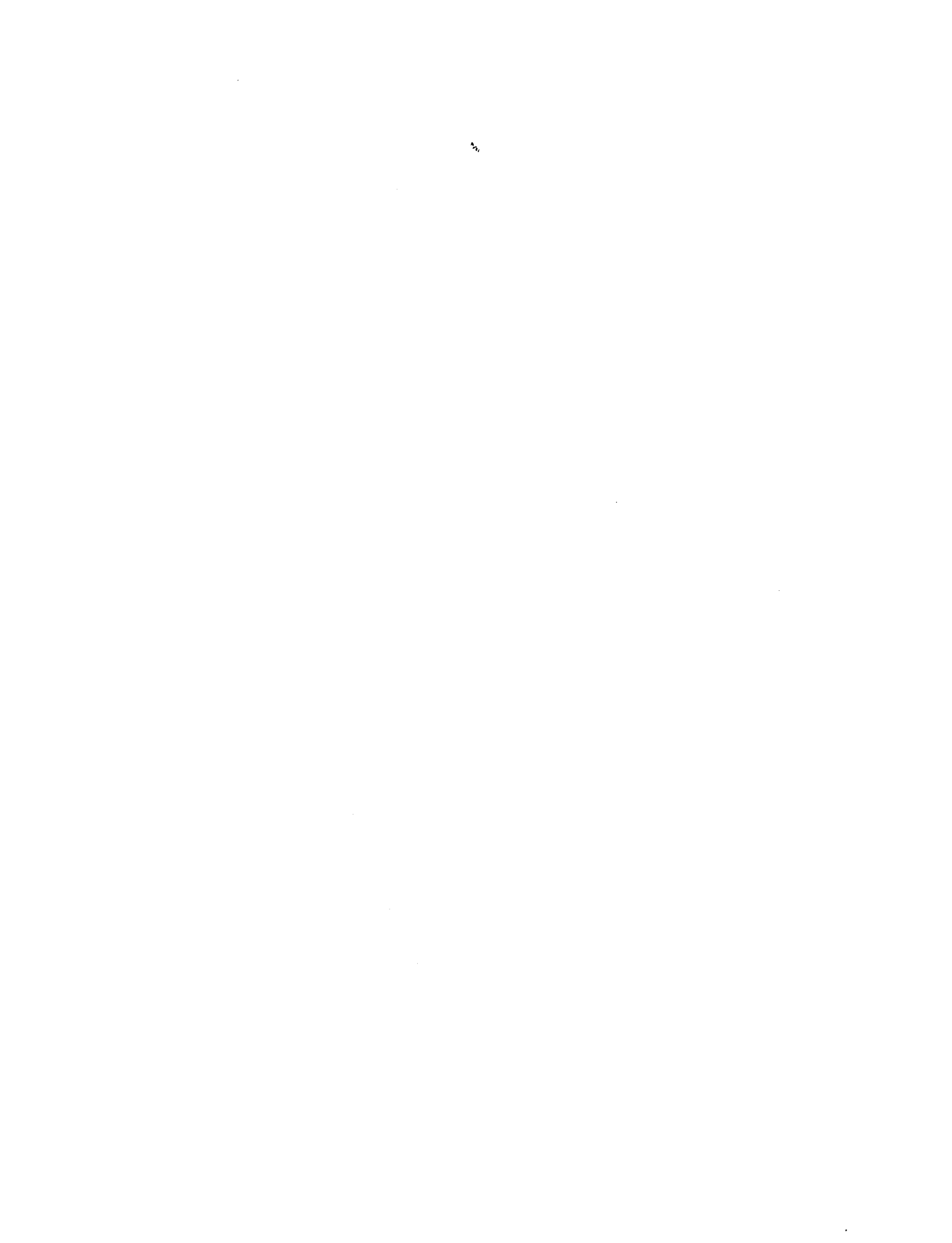
- H₁. Los incentivos influyen en la motivación de los trabajadores.
- H₁₀ Los incentivos no influyen en la motivación de los trabajadores.
- H₂ Los incentivos influyen en la creatividad de los trabajadores.
- H₂₀ Los incentivos no influyen en la creatividad de los trabajadores.

VARIABLES:

Variable Independiente: Incentivos

Variable Dependiente: Motivación

Variable Dependiente: Creatividad



DEFINICION DE VARIABLES.

Incentivos:

Es la gratificación tangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar), y una vez en ella, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir). Los incentivos adecuados son los que cumplen las expectativas del empleado y satisfacen sus necesidades.

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. La motivación tiene un carácter reforzador sobre la conducta; más que un carácter energizador. El incentivo posee las propiedades propias de la función motivadora.

Creatividad:

La creatividad se refiere a cómo las personas enfocan los problemas y las soluciones, su capacidad para convertir las ideas existentes en nuevas combinaciones. Pero para ser creativa una idea también debe ser apropiada: útil y fácil de ponerla en acción. Debe influir de alguna manera en la forma como se hacen los negocios. La imaginación, habilidad y la motivación son parte esencial de la creatividad.

MEDICION DE VARIABLES:

Incentivos: serán medidos de acuerdo a la cantidad monetaria asignada.

Motivación: se medirá a través de la aplicación de un cuestionario.

Creatividad: se medirá a través de la aplicación de un cuestionario.

ESCENARIO:

Empresa "Puriagua" de Hielo Texcoco S.A de C.V. ubicada en Texcoco, Edo. De México.

DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO DE MEDICION.

El instrumento de medición utilizado, es un cuestionario que consta de 35 preguntas de tipo dicotómico, dichas preguntas abordan el tema de los incentivos relacionados con la creatividad y la motivación, esto con el propósito de medir, en la planta operativa de la empresa "Puriagua", el grado de influencia que tienen los incentivos sobre las variables mencionadas.

De las 35 preguntas contenidas en el cuestionario, 18 se refieren a la motivación relacionada con los incentivos, y 17 se refieren a la creatividad relacionada de igual modo con los incentivos.

Las preguntas que tratan sobre la motivación de los trabajadores son las que tienen los números ones; y las preguntas relacionadas con la creatividad son las correspondientes a los números pares del cuestionario.

Del total de las preguntas, sólo hay 3 que son indirectas y que corresponden a los números 26, 28 y 32 (el resto son directas).

SUJETOS

Las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario anteriormente descrito, son 20 trabajadores mayores de edad; 9 mujeres y 11 hombres, que pertenecen a la planta operativa de la empresa Puriagua. De éstos, 9 mujeres y 3 hombres son del área de llenado y envasado; y los 8 hombres restantes trabajan como choferes, encargados de distribuir el producto.

CAPITULO 6. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Los datos a interpretar son resultado de los cuestionarios aplicados a los trabajadores y de la información obtenida de manera informal al momento de entrevistarlos.

A través de dichos datos se analizará cada una de las variables y la relación existente entre ellas.

ANALISIS DE DATOS.

De acuerdo a los resultados se tiene como primera observación la relación existente entre los incentivos y las variables dependientes; esto quiere decir que los incentivos sí tienen efecto en la motivación y la creatividad de los trabajadores.

Hablando específicamente de la variable independiente se observa que a pesar de que la empresa no cuenta con un plan formal establecido, sí otorga algunos premios como incentivos a los trabajadores.

En este caso la administración le da un mayor valor a los incentivos tangibles porque los considera de mayor importancia para el trabajador.

Es importante mencionar que el tamaño de Puriagua le permite a la administración tener contacto directo con su planta productiva, sin embargo la comunicación no es muy abierta, y esto se refleja en que los empleados no consideran suficientes los incentivos que reciben, por lo que se considera que el problema en este caso se debe a la falta de un Plan formal de

incentivos en el que se especifique cada uno de los puntos a lograr para obtenerlos, y con ello el trabajador tenga conocimiento del porque en ocasiones no los recibe.

Aunque también hay que señalar que actualmente pocas son las personas que consideran suficiente el salario o los incentivos que reciben.

Lo cierto es que la administración observa el buen desempeño de cada trabajador de la empresa y lo recompensa considerándolo en el momento de otorgar préstamos, despensas, días de descanso, entre otros.

Ante esto se considera que uno de los problemas también es que el trabajador piensa que el otorgar incentivos debe ser una obligación constante de parte de la empresa, esto sin detenerse a reflexionar que lo que se recompensa es un esfuerzo mayor que se ve reflejado en el desempeño o productividad de la organización.

Sin embargo aunque más de la mitad de los trabajadores cuestionados considera insuficientes los incentivos que recibe, sí hay motivación en ellos, y es interesante junto con ello resaltar que el trabajo por sí solo también los motiva a realizar mejor su tarea, además de que lo consideran como algo que los reta.

Cabe señalar que para analizar la motivación fue significativa la comunicación directa que se tuvo con los empleados al aplicar los cuestionarios. Esto permitió confirmar que los incentivos otorgados en la empresa, aunque de manera informal, sí motivan al trabajador a tener un buen desempeño y a conservar su trabajo.

Lo anterior se explica también a través de la tasa de rotación, la cual muestra una mínima variación en los últimos cuatro años. Esto es importante si recordamos que la motivación de una persona representa la “*voluntad*” de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, ya que la voluntad vista como un elemento variable, se puede

manipular a favor de los objetivos de la organización, por lo que el esfuerzo de trabajar mejor dependerá del motivo que impulse al empleado a emprender una tarea o a tener una determinada conducta.

Lo anterior implica la presencia de un equilibrio entre el estímulo y el esfuerzo, es decir, entre los incentivos y la motivación. Dicho equilibrio es el que se necesita perfeccionar para aumentar más el grado de motivación que ya existe en la empresa.

Así mismo se observa una clara disposición de los empleados para realizar un esfuerzo mayor a cambio de recibir incentivos, por lo que esto se podría calificar como una reacción positiva.

De la misma forma se observa que el trabajo que realizan los obliga a poner atención a cada una de las tareas que hacen para evitar errores.

Por lo tanto se considera que la mayoría de los trabajadores presenta una motivación favorable de acuerdo a los incentivos que se les otorga, la cual debe ser aprovechada por la administración para conducirla hacia los objetivos y metas de la organización.

Respecto a la variable "*creatividad*" los datos arrojan un resultado que muestra que los trabajadores en su mayoría no son creativos por sí solos, sino que el trabajo mismo hace que generen ideas que les permitan realizar sus labores en menos tiempo, agilizando con ello el proceso de trabajo. Pero a esto no se le puede llamar creatividad, sino imaginación, que es sólo una parte de ella. Sin embargo sí existe relación entre los incentivos y la creatividad, pero aunque la empresa recompense la creatividad de los trabajadores, no se ha logrado fomentar en ellos un mayor grado de la misma. Esto se debe también al tipo de trabajo que ellos desempeñan, ya que se trata de una labor que lleva a la rutina diaria de dar

seguimiento a un proceso. A pesar de esto, los empleados reconocen que a cambio de un incentivo mayor se puede dar un grado más elevado de creatividad en su trabajo, por lo que se puede ver de nuevo que no consideran suficientes los incentivos que reciben a cambio. Esto permite observar el interés que hay de por medio para ser un poco más creativo. Cabe señalar también que la empresa nunca ha limitado la creatividad de los empleados, y aunque no es uno de sus objetivos principales fomentarla, sí está presente en las consideraciones de la administración como un hecho que es difícil de estimular, por ser un elemento o característica que forma parte de la naturaleza del ser humano.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando como base teórica el marco de referencia presentado en los primeros capítulos, y el análisis de datos obtenido se puede concluir en primer lugar, haciendo hincapié en la variable independiente, que la empresa Puriagua a pesar de otorgar algunos incentivos, no tiene formalmente un plan establecido. En segundo lugar, sí existe motivación en la mayoría de los empleados, la cual se necesita incrementar. Y en tercer lugar, no se detectó creatividad en la mayor parte de la planta operativa de la empresa.

Respecto a lo anterior se recomienda la elaboración de un Plan de Incentivos, contemplando su importancia al tratarse de una empresa que está creciendo, afortunadamente con una base sólida que le permite tener proyectos de expansión en el mercado, actualización de su tecnología, crecimiento de su planta productiva, y hasta proyectos de exportación a largo plazo.

Por lo tanto, una empresa que tiene en su camino una visión positiva como esta, debe tener también los recursos humanos que le respalden la fuerza necesaria encaminada a la producción y a las metas de la organización, además de que esta fuerza de trabajo este impulsada adecuadamente al desarrollo no solo de la empresa, sino al de los trabajadores también.

Para lograr este impulso del que hablamos se requiere de un Plan de Incentivos que contemple la motivación de los empleados y que le ayude a la empresa a conservar una productividad eficiente. Para ello se requiere la habilidad de la administración al establecer un plan adecuado a las características y necesidades de prioridad de los trabajadores, con el fin de tener un mayor efecto sobre ellos.

Así mismo es necesario fomentar una comunicación mas abierta entre la administración y la planta operativa, esto beneficiará de igual forma la relación laboral existente al interior de la empresa.

De esta forma dicha relación, comunicación y disponibilidad de participación de los miembros de la organización van a determinar el buen funcionamiento y el éxito de dicho plan.

Al elaborar un plan de incentivos, en este caso para Puriagua, se recomienda de acuerdo a las características de esta empresa iniciar con un plan sencillo que le permita a la administración llevar un control, y que les permita también a los trabajadores entenderlo.

Este plan deberá contemplar aspectos esenciales como la puntualidad y la productividad, ya sea semanal o mensual. Respecto a la productividad deberá establecerse previamente una norma estándar con la cual se pueda comparar el promedio de producción cuando este sea menor o mayor a la norma establecida. Esta norma puede ser diferente si contemplamos que hay trabajadores que laboran fuera de la empresa, como los choferes de Puriagua que salen a distribuir el producto; en su caso la norma de productividad puede ser en base al tiempo que tardan en hacer su recorrido diario.

Un Plan de Incentivos que contemple lo anterior ayudará a alcanzar las normas de producción establecidas como objetivo, y a cambio de otorgar un mayor incentivo, estas normas se elevarán aumentando el nivel de desempeño en la empresa.

Este plan afectará de igual modo la motivación del trabajador al estimularlo a realizar un esfuerzo mayor a cambio de recibir un incentivo, que por obra de la empresa se establece en un plan hecho para la planta productiva específicamente.

Un plan de incentivos en este caso tendrá efecto en las necesidades del trabajador, si este se encuentra motivado, ya que principalmente sus necesidades de autorrealización y seguridad estarán satisfechas. Por eso es importante que el grado de motivación que ya tiene la empresa sea incrementado por un Plan adecuado.

Respecto a la creatividad que tiene la empresa se considera que por el tipo de actividad que realizan los trabajadores no se puede esperar un grado elevado de esta variable en ellos. Sin embargo precisamente por el tipo de producto que maneja la empresa sí se puede fomentar la creatividad, no en la parte operativa precisamente, sino en la parte profesional donde se encuentran los ingenieros y químicos que supervisan el proceso y la calidad del agua purificada. Ante esto existe una limitante para concluir algo significativo debido a que en esta investigación sólo fueron sujetos de estudio los trabajadores operativos de la empresa.

Por lo tanto, sólo se puede concluir que los operarios de la empresa debido su falta de preparación profesional, y al tipo de trabajo que desempeñan no son creativos. Sin embargo no hay que dejar de lado que la empresa por su tamaño y tecnología, sus relaciones comerciales y su crecimiento se verá obligada a ser más creativa e innovadora frente a su competencia.

Mientras tanto los recursos humanos con los que cuenta, específicamente en la parte operativa deben ser estimulados para despertar su capacidad creativa que por naturaleza todos los seres humanos tenemos, esto con el objetivo de tener empleados con una mayor habilidad para proponer cambios, aportar ideas creativas y constructivas que sean realmente originales y que conduzcan a la empresa en el largo plazo a la innovación. Si se

fomenta esta habilidad tendremos trabajadores con una mayor capacidad para resolver problemas y trabajar en equipo.

Esto es un proceso largo que requiere de atención especial y de apoyo mutuo entre la administración y los trabajadores, con el fin de que exista una mayor confianza que les de a los empleados la seguridad necesaria para desempeñarse mejor en su trabajo, y para motivarlos a ser mas creativos.

Es importante lo anterior si lo consideramos junto con los incentivos dirigidos al estímulo de esta variable, que para el caso de Puriagua por sus características no se recomienda por el momento invertir en un plan de incentivos que tenga como objetivo fomentar la creatividad en sus trabajadores, ya que existen otros aspectos de mayor prioridad, tal es el caso elaborar primero un plan de incentivos formal que tenga como finalidad conservar y aumentar la motivación que ya existe en sus empleados. Sin embargo esto no quiere decir que la creatividad se deje de lado, sino que se contemple a largo plazo.

Puriagua no se puede considerar como una empresa innovadora, sin embargo, sí sería interesante y significativo para la empresa que se estimulara más la creatividad de los profesionales, hablando específicamente de los químicos e ingenieros que se encargan del proceso de purificación del agua y de las posibles modificaciones o cambios que se hagan necesarios ante la nueva tecnología y las normas de salubridad que este tipo de producto exige. Esto se puede contemplar como otro proyecto que permitiría conducir a la empresa a la innovación en el diseño del proceso o método de producción a largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- “Administración de Personal”, desarrollo de Recursos Humanos. De Wendell L. French, Universidad de Washington.
Editorial Limusa. Tercera edición, 1991

- “Administración de Sueldos y Salarios”, administración de personal, teoría y práctica.
De Dalton Mc. Farland.
F.C.E. México, 1972.

- “Administración de Personal”, de Paul Pigors y Charles A. Myers.
Ed. Continental. México, 1977.

- “Administración de Recursos Humanos”, de Idalberto Chiavenato. Ed. McGraw Hill.
México, 1988.

- “Psicología Industrial”, de Marvin Dunnette y Wayne Kirchner.
Ed. Trillas. México, 1975.

- “Administración de Personal”, de Sherman Chruden y Arthur Herbert. Ed. Cecsá.
México, 1986.

- “Principios de Administración de Personal”, de Edwin Flippo.
Ed. McGraw Hill. México, 1984.

- “Psicología Industrial y organizacional y sus elementos esenciales”, de Howell William. Ed. El Manual Moderno.

- “Administración de Personal”, de Davis y Kath, Ed. McGraw Hill.

- “Motivación y Conducta”, de Jaime Arnau.
Ed. Fontanella. España, 1979.

- “Motivación y Emoción”, de John Marshall Reeve.
Ed. McGraw Hill. España, 1995.

- “Creatividad Efectiva”, estructuración y administración de la creatividad individual y empresarial. De Antonio Eroles.
Ed. Panorama. México, 1994.

- “El Pensamiento Práctico”, de Edward De Bono.
Ed. Paidós Empresa. México, 1993.

- “Guía para elaborar la tesis”, de Santiago Zorrilla Arena.
Ed. McGraw Hill. México, 1992.
- “Revista Expansión”, ideas y soluciones, cómo matar la creatividad, por Teresa M. Amabile. México, enero de 1999.

- Entrepreneur, “Tendencias”... microcervecerías: un negocio que sube como la espuma, por Vivian Cohen Borenstein, Vol. 6 núm. 3.

- Entrepreneur, “Administración Creativa”... piense en sus empleados y gane más, por Robert McGarvey, Vol. 5 núm. 4.

- Entrepreneur, “A cinco Años”... To-K-Me: de una necesidad propia a una empresa exitosa. Vol. 6 núm. 5.

A N E X O S

El Cuestionario a utilizar en el presente estudio es el siguiente:

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

Por favor utilice lápiz con goma para contestar.

Datos personales:

Edad: _____ Estado civil: _____
Sexo: _____ Escolaridad: _____
Puesto que ocupa: _____
Antigüedad en el trabajo: _____

Lea cuidadosamente cada afirmación, y en la hoja de respuestas marque con una **X** la letra "V" si la afirmación es verdadera, o "F" si la afirmación es falsa.

Gracias por su colaboración.

1. Los incentivos que recibe a cambio de un esfuerzo mayor en su trabajo los considera suficientes.
2. Los empleados contribuyen de forma creativa a generar nuevas ideas dentro de la empresa.
3. Considera su trabajo como una actividad interesante.
4. Las ideas aportadas por los trabajadores se toman en cuenta para ponerlas en práctica.
5. Los incentivos lo motivan a trabajar con dedicación.
6. Los incentivos influyen en los empleados para que aporten nuevas ideas que contribuyan al desarrollo de la organización.
7. Los trabajadores se preocupan por realizar bien su trabajo cuando hay incentivos de por medio.
8. Continuamente se están ensayando ideas nuevas y diferentes en la empresa.
9. Su trabajo lo motiva a ser mejor, y por lo tanto a contribuir en el desarrollo de la empresa.
10. Los incentivos motivan a los empleados a ser más creativos en su trabajo.
11. Vale la pena realizar un esfuerzo extra a cambio de los incentivos
12. La empresa incentiva a los empleados a ser creativos y a realizar nuevas cosas para mejorar su trabajo.

13. Mucho del personal sólo realiza lo mínimo necesario para cubrir sus actividades diarias.
14. La empresa limita la creatividad de los empleados cuando proponen ideas nuevas.
15. Todos los miembros de la empresa pueden obtener incentivos.
16. La creatividad de los trabajadores es recompensada por la empresa.
17. Las actividades que realiza lo motivan a desarrollarse más dentro de la empresa.
18. La creatividad de los trabajadores depende de los incentivos que reciban.
19. Los empleados hacen un mayor esfuerzo cuando reciben incentivos a cambio.
20. Los incentivos que otorga la empresa logran que los trabajadores hagan un mayor esfuerzo para ser creativos en su trabajo.
21. La empresa bonifica los esfuerzos extras realizados por los trabajadores.
22. Los empleados son creativos independientemente de los incentivos.
23. Los trabajadores se fijan en realizar bien su trabajo a pesar de no recibir incentivos
24. Su trabajo le da la oportunidad de ser más creativo dentro de la empresa.
25. El trabajo que realiza es verdaderamente algo que lo reta.
26. No es necesario que la empresa incentive a los trabajadores para motivar su creatividad.
27. La motivación del trabajador depende del incentivo recibido.
28. El incentivo no influye en la capacidad creativa de los trabajadores.
29. Los incentivos hacen más interesante el trabajo.
30. El trabajo provoca que los trabajadores generen nuevas ideas para mejorar las actividades que realizan.
31. Los incentivos motivan a los empleados a conservar su trabajo.
32. Los empleados no necesitan incentivos para ser más creativos en su trabajo.
33. El trabajo hace que los empleados sean cuidadosos y dedicados para realizar sus labores diarias.
34. La iniciativa de generar nuevas ideas proviene de los empleados.
35. Los empleados dan más tiempo y esfuerzo de lo acostumbrado para recibir incentivos.

HOJA DE RESPUESTAS

| <i>Pregunta</i> | <i>Respuesta</i> | <i>Pregunta</i> | <i>Respuesta</i> |
|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| 1 | V F | 2 | V F |
| 3 | V F | 4 | V F |
| 5 | V F | 6 | V F |
| 7 | V F | 8 | V F |
| 9 | V F | 10 | V F |
| 11 | V F | 12 | V F |
| 13 | V F | 14 | V F |
| 15 | V F | 16 | V F |
| 17 | V F | 18 | V F |
| 19 | V F | 20 | V F |
| 21 | V F | 22 | V F |
| 23 | V F | 24 | V F |
| 25 | V F | 26 | V F |
| 27 | V F | 28 | V F |
| 29 | V F | 30 | V F |
| 31 | V F | 32 | V F |
| 33 | V F | 34 | V F |
| 35 | V F | | |