



JEFATURA DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES

Facultad de Estudios Superiores de Cuautla



FECHA DE SOLICITUD

Día	Mes	Año
3	MARZO	2020

FORMATO DE VOTOS APROBATORIOS DE TESIS

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRE(S)	MATRÍCULA
LÓPEZ	VALLE	FERNANDO	10012822
PROGRAMA		MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES	

Los integrantes de la Comisión Revisora del trabajo de tesis de Maestría, intitulado: "La importancia de los incentivos en las organizaciones y en la motivación de los empleados: el caso de una empresa ubicada en Morelos." que presenta LÓPEZ VALLE FERNANDO, estudiante del Programa de Maestría en Ciencias Sociales de la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, ha determinado otorgar los votos aprobatorios para sustentar su tesis en el examen de grado.

LA COMISIÓN REVISORA

DR. ALEJANDRO GARCÍA GARNICA

DIRECTOR DE TESIS

FIRMA

DR. RICARDO MAGOS NÚÑEZ

REVISOR DE TESIS

FIRMA

DR. FRANCISCO RUBEN SANDOVAL VÁZQUEZ

REVISOR DE TESIS

FIRMA

DRA. LUZ MARINA IBARRA URIBE

LÉCTORA DE TESIS

FIRMA

DR. HÉCTOR GÓMEZ PERALTA

FIRMA



Car. Fed. México-Oaxaca, No. 218, Col. Palm de Avies, Cuautla, Mor. C.P. 62743,  
Tel. (777) 329 7000, Ext. 2183 / fesc.maestria@uaem.mx / www.posgrado.fescuaem.mx





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTLA

MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES

LA IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS EN LAS ORGANIZACIONES Y EN LA  
MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS: EL CASO DE UNA EMPRESA UBICADA EN  
MORELOS.

**TESIS**

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS SOCIALES

PRESENTA

LIC. FERNANDO LÓPEZ VALLE

DIRECTOR DE TESIS: DR. ALEJANDRO GARCÍA GARNICA

COMITÉ TUTORIAL: DR. RICARDO MAGOS NÚÑEZ Y DR. FRANCISCO RUBÉN  
SANDOVAL VÁZQUEZ

COMITÉ AMPLIADO: DRA. LUZ MARINA IBARRA URIBE Y DR. HÉCTOR  
GÓMEZ PERALTA

CUAUTLA, MORELOS, MAYO DE 2020.



**CONACYT**

*Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*

## **Agradecimientos.**

He vivido bajo el entendido que somos una pequeñísima parte en un universo inconmensurable, tratando de encontrarle sentido a nuestra existencia y la de nuestro alrededor. A pesar de esto, creo también que somos seres en potencia, en constante crecimiento y cambio, capaces de hacer grandes cosas como seres limitados en el espacio-tiempo.

Debo mencionar, que me siento un ser plenamente afortunado por la oportunidad de crecer bajo el cuidado y el cariño de dos seres maravillosos como lo son mis padres, Leonardo López y Julia Valle, que sin su empuje y confianza no habría logrado lo que personalmente y profesionalmente he alcanzado hasta ahora. A mis hermanos Llytzel y Leonardo López, por su comprensión y ánimo para seguir adelante por el bien común. Mi total gratitud a Tania Saavedra que a lo largo de los años hemos crecido juntos y que sin su apoyo a mis proyectos, nuestros sueños juntos estarían más lejos de alcanzar.

A la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, gracias por darme la oportunidad de probar los niveles académicos más altos, y de probarme a mí, las capacidades y las áreas de oportunidad profesional y personal que puedo desarrollar. A mis docentes, que guiaron mis estudios y mi investigación y que despertaron en mi la curiosidad por el conocimiento científico dirigido hacia el bien social.

Por supuesto a mi director de tesis el Dr. Alejandro García Garnica, gracias por el apoyo y paciencia, sin ello hubiese sido improbable el culminar esta investigación, siendo para mí el reto constante hacia el logro y el guía que direccionó este trabajo.

Y finalmente, a mi comité, porque cada uno de ellos me brindó dirección para la conclusión de esta investigación. Al Dr. Ricardo Magos, Dr. Francisco Sandoval, a la Dra. Luz Marina Ibarra y al Dr. Héctor Gómez, gracias por sus valiosas observaciones y su tiempo involucrado en esta investigación.

A todas las personas anteriores, son para mí, la motivación para seguir adelante, con determinación y trabajo constante en las diferentes esferas de mi vida. A todos ustedes, muchas gracias.

## Índice

Introducción.....	1
Objetivos de la investigación.....	1
Preguntas que guían la presente investigación .....	2
Hipótesis de trabajo .....	2
Estado del arte del estudio de los incentivos y la motivación en las organizaciones .....	2
Justificación del tema de investigación .....	9
Delimitación de la investigación .....	11
Problema de investigación.....	12
Metodología para el estudio de caso.....	14
<b>Capítulo 1. Un marco conceptual. La empresa, el incentivo y la motivación .....</b>	<b>21</b>
1.1. La Empresa: definición e importancia.....	21
1.2. La motivación de los empleados: definición e importancia .....	25
1.3. El incentivo en las organizaciones. Diferentes perspectivas .....	37
1.4. Vinculación conceptual entre: La motivación y el incentivo económico y el no económico en la empresa.....	50
<b>Capítulo 2. Descripción de la empresa. Perspectiva en el caso de la gerencia respecto a las características de la organización, los incentivos y la motivación.....</b>	<b>55</b>
2.1. Breve historia de la organización “Cuidado con el perro” (CCP).....	55
2.2. Puestos y organigrama de las sucursales .....	58
2.3. Características generales de las sucursales de CCP.....	61
2.4. Incentivos económicos encontrados en las sucursales .....	66
2.4.1. El salario y la productividad en las sucursales CCP Cuautla y Cuernavaca .....	66

2.4.2. Bonos económicos para los empleados en CCP.....	70
2.4.3. Otros beneficios económicos promovidos por CCP.....	74
2.5. Incentivos no económicos encontrados en las sucursales .....	76
2.5.1. Ascensos de puesto laboral a los empleados de CCP.....	76
2.5.2. Reconocimientos laborales a los empleados más destacados de CCP .....	77
2.5.3. Actividades extras asignadas por la gerencia a los empleados más idóneos de CCP.....	78
2.6. La motivación en los empleados en CCP .....	82
<b>Capítulo 3. La importancia de los incentivos y la motivación en la organización</b>	
<b>CCP: La perspectiva de los empleados y el análisis comparativo.....</b>	<b>87</b>
3.1. La organización CCP.....	87
3.2. Los incentivos que perciben los empleados en CCP .....	98
3.3. La motivación en los empleados de CCP .....	111
3.4. Productividad e ingresos y el mejoramiento de la empresa .....	117
3.5. Análisis comparativo .....	120
<b>Conclusiones y observaciones finales.....</b>	<b>122</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>128</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>132</b>
<b>Guía de entrevista para trabajadores.....</b>	<b>132</b>
<b>Guía de entrevista para gerencia .....</b>	<b>136</b>
<b>Anexo de fotografías.....</b>	<b>141</b>

## **Introducción**

En la actualidad la actividad empresarial en Morelos es un eje fundamental en la economía del estado. Morelos ha crecido empresarialmente en los últimos años, se han generado espacios industriales, nuevos empleos, y espacios públicos de encuentro como los centros comerciales o las grandes tiendas departamentales en los puntos clave de las ciudades.

Es por consecuencia que la demanda de trabajadores que participan en el sector comercial se ha incrementado. Como se sabe el trabajo generado ante un empleo resultará en un pago económico, según sea el acuerdo estipulado con anticipación, de un salario determinado. No obstante, en esta investigación, el lector podrá darse cuenta que los pagos, beneficios o premios pueden tomar diferentes formas, dividiendo la naturaleza de los beneficios que una empresa pueda ofrecer. Así mismo, el impacto de estas retribuciones puede causar diferentes respuestas en los empleados.

El presente trabajo se realizó en dos organizaciones ubicadas en el estado de Morelos. La investigación se deriva del trabajo de campo realizado en una empresa comercializadora de ropa, ubicada en Morelos. Esta tiene una sucursal ubicada en Cuautla y la otra en Cuernavaca, en estas particularmente se estudió los incentivos y el tipo de motivaciones que tienen los empleados de dicho negocio. El propósito de este apartado es dar a conocer a los lectores los elementos centrales que guiaron esta investigación, particularmente se expone lo siguiente: los objetivos, las preguntas de investigación, la hipótesis, el estado del arte, la justificación, el problema de investigación y sus limitaciones.

## **Objetivos de la investigación**

El propósito central que guía esta investigación es el siguiente: Identificar, describir y analizar los tipos de incentivos que promueve la empresa denominada “Cuidado con el Perro” (CCP), así como, entender cuál es la percepción que tienen sus empleados sobre estos. El estudio se realizó en el caso de dos sucursales, la de Cuernavaca y la de Cuautla, Morelos.

Los objetivos particulares son los siguientes: resaltar por qué los incentivos son importantes en el funcionamiento de las empresas; identificar la relación que existe entre los incentivos

y la motivación de los empleados; y describir la estructura organizativa, el tipo de incentivos y las motivaciones de los empleados que trabajan en la empresa CCP.

### **Preguntas que guían la presente investigación**

Algunos de los cuestionamientos que intentaron responderse en el presente documento son: ¿Qué tipo de incentivos se ofrecen en la organización? ¿Cuál es la importancia de los incentivos dentro la organización?, ¿Cómo se otorgan los incentivos en la empresa estudiada y para qué? y ¿Cómo contribuyen los incentivos a motivar al personal de las organizaciones?

### **Hipótesis de trabajo**

En relación con las hipótesis de trabajo que se sustentan en esta tesis, se plantean dos:

- En la empresa existen incentivos de tipo económicos y no económicos que influyen de diferente manera en la motivación del trabajador. Algunos son de tipo externo al trabajador, pues cubren sus necesidades monetarias y otros son de tipo intrínseco al mismo (tales como, trabajo, responsabilidad y sentido de crecimiento).
- No existen criterios formales estipulados en las organizaciones para definir quiénes y en qué medida se les otorgan los incentivos al personal.

### **Estado del arte del estudio de los incentivos y la motivación en las organizaciones**

Para la investigación se tomaron en cuenta diferentes trabajos que se han publicado asociados al papel de los incentivos para el caso de diferentes empresas. El recorrido de dicha revisión bibliográfica se llevo a cabo principalmente para las investigaciones realizadas en Latinoamérica, tales son los casos de México, Colombia, Chile, Argentina y Venezuela, aunque también se incluyó a España esto con el objetivo de no descontextualizar demasiado el marco territorial y social de los ejemplos de investigación.

Al respecto, Cabeza (2002) analiza los incentivos y su relación con la seguridad física de los trabajadores en una compañía del sector industrial. El objetivo de esta organización es ofrecer incentivos a los trabajadores a fin de que estos sean cuidadosos y se comporten de acuerdo a las reglas diseñadas por la misma y de que las personas no sufran accidentes de

trabajo. El buen comportamiento del personal es recompensado a través de un regalo o reconocimiento que los creadores del programa de incentivos consideren apropiado. Respecto a la relación incentivos-seguridad, el autor señala lo siguiente:

Muchas compañías operan programas diseñados para reducir la información de lesiones en el lugar de trabajo mediante el ofrecimiento de premios, como por ejemplo, chaquetas de la compañía, e incluso vacaciones en el extranjero, al trabajador o al equipo que logre el mayor tiempo sin presentar una demanda de compensación laboral por accidentes de trabajo. (Cabeza, 2002, pág. 202)

Se encontró en este trabajo que el incentivo no es un pago monetario específicamente si no que este toma formas diversas: como objetos o premios tangibles, incluso tiempo libre para el trabajador. Pero se enfatiza que se debe tener muy en claro cuáles son los objetivos de un sistema de incentivos. Al respecto, este autor señala: “Para que los incentivos sean efectivos, debe utilizarlos cuidadosamente y tomar en cuenta las causas y efectos mensurables. Y debe emplearlos con inteligencia, honestidad, integridad y respeto hacia el aspecto mental y físico de todos los trabajadores”. (Cabeza 2002, pág. 207).

Por otra parte, para analizar la productividad y su relación con los incentivos, Pinochet (2015) mostró incrementos estadísticamente significativos de productividad con la implementación de un incentivo monetario al trabajador, en una empresa maderera, mejorándose la renta del trabajador y la utilización de la capacidad instalada. De acuerdo con el autor citado, los principales cambios observados fueron: crecimiento de la productividad de hasta un 10,7% con respecto a la base establecida y un 4,8% como promedio. La renta variable promedio mensual del trabajador llegó a representar un 10% de un sueldo mínimo. En este sentido se afirma que:

La política de incentivo demostró ser un instrumento que estimula la productividad, asignando los recursos económicos que derivan de un mejor desempeño hacia el trabajador. A cambio, la empresa obtuvo beneficios en la reducción de costos laborales y un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada, siendo en definitiva más competitiva que antes. (Pinochet, 2015. Pág. 127)

Otro resultado, respecto a cómo mantener motivados a los trabajadores con diferentes incentivos, es el de Navarro, Ceja, Curioso, & Arrieta, (2014). Estos autores a través de un estudio transversal, se dieron cuenta que los trabajadores podían estar o no motivados en la empresa y crearon siete elementos clave (Importancia de las necesidades del empleado, la percepción que tienen ellos de su trabajo, el sentido de capacidad para hacer su trabajo, el trato justo, un trabajo significativo para ellos, el conocimiento de los resultados de su esfuerzo, y el sentimiento de responsabilidad que acatan) que permiten direccionar a la organización a motivar o mantener motivados a sus trabajadores.

Navarro, et al. (2014) aplicaron dicho modelo (véase diagrama 1) a una muestra de alrededor de 1,600 trabajadores ubicados en varios países: como Chile, España, México, Portugal y Reino Unido, esto en diferentes sectores, como salud, industria y servicios. Los resultados dieron índices relativamente elevados en el significado de sus trabajos (8.09) y el de sentirse responsables de los resultados que obtienen con su empleo (8.06) (todo en escalas de 0 a 10). Así como, también se encontraron niveles bajos en las percepciones de justicia (5.51). Las necesidades difíciles de satisfacer por muy bien que se trabaje fueron: recibir reconocimiento (6.37) y promocionar (5.49) o mejorar la retribución (5.06).

En esa misma investigación Navarro, et al. (2014) realizaron otro estudio referente a la motivación pero ahora poniendo atención en su variabilidad. Se dieron cuenta que la motivación podía variar de un momento a otro, incluso varias veces en un mismo día. Sin embargo, se podían implementar modificaciones poniendo atención en los motivadores para poder frenar en la medida de lo posible las variaciones. Estos autores diferenciaron dos formas de mantener motivado al trabajador (la intrínseca y la extrínseca):

Auto- y hetero- determinada. La motivación laboral puede estar determinada de manera autónoma desde el trabajador (la clásica motivación intrínseca) o bien puede venir determinada desde el contexto (prácticas organizacionales) siendo en ese caso hetero-determinada. La motivación auto-determinada es más fuerte (valores más altos de motivación) y persistente (dichos valores se mantienen a lo largo del tiempo), mientras que la hetero-determinada es más débil y menos persistente. (Navarro, Ceja, Curioso, & Arrieta, 2014. Pág. 36)

Navarro, et al. (2014) lograron esto en el segundo estudio recogiendo datos de 133 trabajadores que contestaron un diario de motivación seis veces al día, durante 21 días consecutivos de trabajo (más de 16, 000 registros recogidos). Además, estos autores lograron diferenciar dichos comportamientos en auto-determinados o autónomos en dos aspectos clave: intensidad y estabilidad. En este sentido, los autores citados afirmaron en su estudio que:

La motivación hetero-determinada es menos intensa que la auto-determinada. Los trabajadores que afirman tener como principales motivos de su comportamiento el perseguir metas extrínsecas (dinero, seguridad, promoción, etc.) muestran unos niveles de motivación inferiores a aquellos que afirman tener unos motivos de carácter más intrínseco como la autonomía o el dominio. A su vez, y es un resultado dinámico de interés por la semejanza que tiene respecto a dinámicas psico-fisiológicas bien conocidas como las dinámicas cardiacas o cerebral, la motivación hetero-determinada es más estable. (Navarro, Ceja, Curioso, & Arrieta, 2014. Pág. 38)

Por otro lado, Herzberg (1954) realizó un estudio en la industria de Pittsburgh y entrevistó a doscientos trabajadores para encontrar cuáles son los factores que produjeron satisfacción o insatisfacción laboral en una empresa. Este autor encontró que los cinco principales factores asociados a la satisfacción laboral fueron: realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción. Los tres últimos son los más importantes para el cambio de conducta de mayor duración.

Mientras que los principales factores que resaltaban los entrevistados a la hora de hablar de lo no gratificante laboralmente fueron: política y administración de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales, es decir, las cuestiones de la insatisfacción laboral tenían más que ver con las condiciones bajo las cuales hacen su trabajo. Herzberg (1954) a los factores de satisfacción les llamó motivadores. El autor encontró que en sus raíces las motivaciones de los empleados pueden ser diferentes a lo que les causa insatisfacción en el trabajo, es decir, una cosa no se relaciona directamente con la otra.

En otro estudio realizado por Bayo (2003), en asociación con la institución financiera BBVA, se analizó las nuevas formas de organización y producción y el impacto que estas tiene en la competitividad. Bayo realizó un análisis a casi un millar de industrias españolas incluyendo sectores de manufactura y comunidades autónomas. Como resultado de la investigación se observaron dos sistemas de incentivos: el primero basado en la productividad y el segundo basado en incentivos organizativos de planta. Bayo percibió que estos eran bastante desiguales, pues mientras los de productividad se otorgaban aproximadamente en el 50% de las organizaciones, solo 10% de las mismas otorgaba incentivos organizativos internos, esto es, los sistemas de pago de retribución variable no se aplican por igual en las empresas.

Por otro lado, en Colombia se llevó a cabo una investigación para la elaboración de un plan de incentivo para las empresas, se consultaron a 400 vendedores que laboraban en medianas y grandes empresas. Se encontró que de los incentivos más importantes para los trabajadores eran las comisiones económicas extras al pago fijo de salario, así como las bonificaciones y las capacitaciones laborales (Soto y Raigosa, 2008). Posteriormente, se empleó otro cuestionario donde se buscó encontrar el impacto de los incentivos psicológicos dentro de las empresas y, aunque encontraron resultados significativos, los incentivos monetarios siguieron por encima del interés de los trabajadores.

Los incentivos mayormente empleados en las empresas investigadas fueron: comisiones, bonificaciones y felicitaciones formales y públicas por alcanzar los objetivos. Así como el 99% de los vendedores manifestaron que los incentivos debieran ser claros y que motiven a participar en los objetivos para poder alcanzarlos (Soto y Raigosa, 2008). A este respecto, mencionan los autores referidos:

El 70% de los vendedores coincidieron en que los objetivos más comunes que quieren cumplir las empresas con los planes de incentivos, son: motivar a los empleados para que tengan un óptimo desempeño, estimular el cumplimiento de metas en el período, mejorar las ventas en el mismo lapso, tener empleados comprometidos con su trabajo y premiar la labor del vendedor. (Soto y Raigosa, 2008. Pág. 34)

La investigación mencionada concluyó que el trabajador, como una parte de la empresa, ayuda a la adquisición de fines económicos: “Pero es evidente que aún en nuestras empresas los vendedores no son vistos como un fin, sino como un medio para el logro de los objetivos” (Soto y Raigosa, 2008. Pág. 38).

En otro estudio, Zapata y Canet (2018) tomaron en cuenta no sólo el papel y la importancia de los incentivos que son promovidos por una empresa, sino también el propio trabajo en el cual los incentivos eran promovidos. El objetivo del estudio fue evaluar la relación que existía entre las características del trabajo con la implementación de un sistema de incentivos, en concreto los intrínsecos y los extrínsecos. Esto se hizo mediante un método cuantitativo donde participaron 61 empresas medianas. El trabajo enfatiza que los incentivos funcionaban más en la medida que se relacionaban con la “complejidad o la variedad del trabajo”. Es decir, un trabajo con características que no exigiera demasiado esfuerzo mental (como evaluar, calcular y solucionar problemas) podía ser motivador solo con los incentivos que normalmente ofrecen los empleos, como un sueldo fijo relacionado proporcionalmente a la demanda del cargo (Zapata y Canet, 2018).

Por otro lado, los trabajos que requirieran mayor esfuerzo mental de evaluación y solución de problemas propios o de los demás demandaban mayor compromiso y responsabilidad de parte de los trabajadores. Asimismo, como un sistema de incentivos que tuviese más que ver con la retribución tanto económica como psicológica (Zapata y Canet, 2018).

En el mismo sentido, en otra investigación se da cuenta de cómo la presencia de problemas financieros de los trabajadores puede repercutir en problemas a nivel organizacional e individual. El estrés financiero en el trabajador puede ser detonado por diferentes fuentes de conflicto, deudas, problemas de salud, facturas, gastos, ahorros e incluso el temor al fracaso. Es una sensación subjetiva que lleva al trabajador a sentir miedo, ansiedad, pavor y en ocasiones despierta la ira y la frustración. Este es derivado de la dificultad objetiva o subjetiva de no poder cubrir satisfactoriamente con las necesidades tanto propias como las necesidades de la familia. En este estudio realizado en Petróleos Mexicanos se encontró que los problemas financieros de los trabajadores repercuten negativamente a la productividad laboral. El estudio fue de tipo cuantitativo, no experimental y transversal, tuvo una muestra de 350 trabajadores. Dicho estudio, confirmó que existe cierta necesidad, tanto objetiva

como subjetiva, de cubrir necesidades primarias como la seguridad de una vivienda, la de salud propia y la de los familiares. Estos elementos estresores determinan que a mayor presión existirá más estrés financiero y, por ende, menor productividad (Mejía, 2016).

Es decir, aun cuando en este caso el salario está muy por encima de otros empleos en la empresa, existen conflictos económicos directos o indirectos. Se observa pues que entre mayores estresores haya fuera del trabajo, mayor estrés laboral, lo que repercute en la productividad laboral. Sin embargo, si se pone atención a dichos factores entonces estos pueden derivarse de un salario insuficiente que no permite revestir las necesidades propias y familiares. Por lo que entonces se vuelve un problema compartido, el salario y la administración financiera del propio trabajador.

## **Justificación del tema de investigación**

Esta es una investigación que tiene como base la teoría de las relaciones humanas, puesto que se contempló al trabajador no sólo como un medio para alcanzar la máxima productividad y beneficio económico para él y para su patrón, sino que también se consideraron aspectos primarios del ser humano; tales como la motivación en el empleado para poder desarrollarse integralmente en su trabajo, al tiempo que en conjunto permiten el desarrollo de una empresa. En ese sentido, se estudia la importancia de lo que se denominan “incentivos” y la influencia que estos tienen en el quehacer del trabajador.

Desde los experimentos realizados por Elton Mayo, a principios del siglo XX, quedó asentada la importancia de observar factores intrínsecos del trabajador que impulsaron su desarrollo psicológico y laboral dentro de las empresas. Se consideró que brindar información respecto al tema del trabajador desde la postura teórica de las relaciones humanas y agregar el incentivo como categoría fundamental del trabajo, permite ampliar el conocimiento del ser humano en las empresas.

Además se encontraron algunos criterios que reconocen la importancia de investigar el tema de los incentivos, especialmente tres elementos: El primer elemento radica en que la forma de administrarlos no es clara, es decir no se logró encontrar evidencia de su funcionamiento que respalde algún criterio para otorgar los incentivos o no a los trabajadores, o bajo qué parámetros deciden cuáles y a quiénes se dan. Otro aspecto, es que cuando se implementan sistemas de incentivos estos parecen no funcionar correctamente o no dar los resultados esperados. Y por último, en el caso del estado de Morelos no se encontró evidencia empírica de algún estudio que explique la administración de los incentivos en las empresas a pesar de que gran parte de las empresas se ubican en el sector comercial.

En algunas ocasiones el manejo y la aplicación de estos factores, específicamente en este caso el de los incentivos no funciona tan preciso como lo esperado. Incluso los incentivos promueven cuestiones negativas a la organización (Herzberg, 2003). Pues no se logran alcanzar los objetivos de las empresas, y se consideró que esto está en relación con la poca información y el poco entendimiento que se les da al manejo de estas herramientas. Particularmente, en Morelos no se ha profundizado en el tema a pesar de que la mayor parte

de la población está enfocada en el sector terciario. Lo que merecía un trabajo de investigación que profundizara en el tema del impacto y la función de los incentivos, ya que se están moviendo en torno al sector más productivo dentro del estado.

Por otra parte, pero siguiendo en la relevancia y justificación de la investigación, surgieron preguntas respecto a si existían incentivos dentro de las empresas en Morelos y particularmente en la que se realizó la investigación, y si dichos incentivos contaban o no con una administración específica o con una postura teórica que justificara su forma de operar, el otorgamiento de incentivos o su omisión a los empleados. Es decir si existía y era claro el sistema de tabulación con base en marcos explicativos del funcionamiento como referencia, a tomar en cuenta para el otorgamiento de los incentivos o carecían de ellos.

Y precisamente como respuesta existen diferentes posturas teóricas, como la administración científica Tayloriana o las Relaciones Humanas, que se mencionan aquí, que están en pro y en contra, del uso y el manejo de los incentivos. Por lo que se estudió precisamente como se usan y que consecuencias traen. A partir de este resultado es posible hacer algún aporte al manejo consciente y al uso de diferentes incentivos que se aplican en la empresa y sobre sus resultados.

## **Delimitación de la investigación**

Este es un estudio factible puesto que se tuvo acceso a realizar entrevistas a personas que ocupan diversos puestos de trabajo en las sucursales del CCP mencionadas. Este corporativa rebasa las 180 sucursales en el territorio mexicano. Se investigaron dos sucursales que llevan el concepto “Cuidado con el perro” o CCP, de Cuernavaca y Cuautla, Morelos. La primera ubicada en Santos, Degollado, No. 21, centro de Cuernavaca, y la segunda ubicada en Los Bravo no. 10, centro de la ciudad. Estas sucursales son de giro comercial, tiendas departamentales de venta de ropa al público en general, con una plantilla de trabajadores en la primera sucursal de 23 trabajadores y en la segunda de hasta 54 empleados, incluyendo a trabajadores eventuales y de planta.

Sin embargo, por cuestiones de tiempo, la investigación sólo se hizo en estas dos sucursales que forma parte del corporativo mencionado. Así mismo, se limitó la investigación a los encargados de algún departamento, en vez de entrevistar a todos los integrantes de las sucursales.

La población con la que se trabajó fue con los mandos medios, es decir personas que están encargadas de los departamentos o áreas que tienen las tiendas; en el primer caso había 8 y, en el segundo caso, 11 áreas, ambos casos incluían a la gerencia. Se aplicaron 2 entrevistas específicas una para gerencia y otra para empleados.

Se eligió entrevistar al personal con experiencia y con el conocimiento asociado al sistema de incentivos que se manejan en la empresa. Los entrevistados poseen antigüedad laboral, tienen un contrato indefinido y en más de una vez se les ha otorgado un incentivo individual o colectivo, conferido por decisiones de gerencia bajo ciertos criterios.

Esta es una investigación de tipo cualitativa, enfocada en estudios de caso, y hace uso particularmente de las siguientes herramientas: entrevistas, diario de campo y la observación.

## **Problema de investigación**

En la actualidad, la actividad empresarial en Morelos forma una parte importante del crecimiento social y económico en el país, como se mencionó anteriormente. Además se observa que el Producto Interno Bruto (PIB), que aporta el estado de Morelos se ha incrementado en los últimos años (INEGI, 2015).

En 2014, Morelos se ubicó en el número 27 en el ranking nacional, pues tuvo una aportación del 1.2 por ciento al PIB a nivel nacional. No obstante, información más reciente indica que “La firma mexicana líder en asesoría en inversiones, Actinver, ubica al estado de Morelos en la cuarta posición nacional, en crecimiento anual del Producto Interno Bruto, al tercer trimestre de 2017, con 5.41 puntos porcentuales.”<sup>1</sup> (Morelos: cuarto lugar en el crecimiento del PIB, 2018).

Las formas de operar de las empresas, como bien se sabe, reside en general, en el pago de un sueldo o salario al trabajador. Este está regido por un salario base, que va en relación con el puesto de trabajo y las funciones que el personal realiza dentro de la organización. Sin embargo, existen otro tipo de retribuciones que percibe el trabajador que pueden ser de diferente naturaleza, como son: bonos, incentivos, pagos económicos extra, etc. Estos van direccionados a un objetivo claro, la realización o permanencia de una conducta esperada del trabajador que genera ganancias para la organización. Esta conducta es la expectativa por parte de los jefes de la organización, las cuales dependen de las necesidades organizacionales. Para la investigación se denominaran “incentivos” a lo que algunos autores denominan “extras”, “motivadores”, “recompensas”, “premios por producción”, “bonos” o “estímulos”. (Herzberg, 2003; Juárez, 2011; y Vargas, 2012). Es decir, cualquier pago en efectivo o en especie que otorga la empresa al trabajador que ha cumplido con los requisitos para ser acreedor al pago en determinado periodo laboral.

Por lo tanto, la administración de estas retribuciones extras opta por otorgar incentivos que aseguren el alcance de los objetivos organizacionales. Rivas (2009) explica, que en la teoría de los sistemas cooperativos es fundamental, cuando ya se ha pasado de

---

<sup>1</sup> Morelos: cuarto lugar en el crecimiento del PIB. El Sol de Cuernavaca, 01-04-2018. Fuente: <https://www.elsoldecuernavaca.com.mx/finanzas/morelos-cuarto-lugar-en-el-crecimiento-del-pib-1581142.html> Consultada en febrero 2019.

una empresa pequeña o familiar a una empresa más grande, implementar el incentivo para evitar el conflicto. De esta manera será necesario hacerse de un mediador o un “ejecutivo” para que promueva mediante estos la participación del personal. Para Herzberg (2003), motivar a los empleados con incentivos, o como él les llama “motivadores externos” (como pueden ser un salario más alto, un bono, una promoción etc.) sólo es empujar al trabajador a hacer lo que el gerente quiere que se haga, lo que no soluciona un problema real, solo lo rodea. Esto a diferencia que si se le otorga al trabajador un puesto en el que este pueda desarrollarse psicológicamente, pues esto genera en él un crecimiento personal. Sin embargo, esta investigación sugiere que ambas cosas no pueden estar del todo separadas y que un incentivo acorde al trabajador promoverá el desarrollo interno en el trabajador a la vez que permite el adecuado avance de la empresa.

Es por esto que se analizó el incentivo, dentro del corporativo denominado “Cuidado con el Perro” (CCP), tanto su uso y como su administración. Se llevó el incentivo al análisis social en relación con la organización. Para averiguar cuál es el funcionamiento del incentivo que se le está dando en el contexto morelense en dicha empresa.

Desde Taylor (1961), con la teoría de la administración científica quedó estipulada la importancia de los incentivos y que su ausencia puede reflejarse en problemas de calidad, rotación laboral, actitudes de flojera, faltas en el trabajo, etc. lo cual merma la productividad y los beneficios. En contraposición, Mayo (1920) uno de los fundadores de la Teoría de las Relaciones Humanas, ve al trabajador ya no solo como un engrane más de la máquina sino como un elemento que se puede desarrollar integralmente dentro de las organizaciones. La calidad de vida del personal y su integración en la empresa son factores que favorecen la productividad laboral (Herzberg, 2003).

Por lo tanto, estudiar los incentivos y las motivaciones del personal son aspectos sociales a investigar, en tanto, contribuyen a mejorar las condiciones laborales y personales de quien labora, sino además contribuyen a estimular o castigar el comportamiento del trabajador dentro de las organizaciones. En un contexto en el que la calidad de la fuerza de trabajado sea reconocido como una fuente de competitividad empresarial.

## **Metodología para el estudio de caso**

Esta es una investigación de tipo cualitativa, enfocada en estudios de caso que particularmente echó mano de herramientas como la entrevista, el diario de campo y la observación participante.

Como metodología de investigación se implementó el estudio de caso, que obedece a una investigación de tipo cualitativa. Algunos autores como Martínez (2016) mencionan a la metodología cualitativa, y particularmente al estudio de caso, como referente de los estudios organizacionales. Al respecto esta autora comenta:

La metodología cualitativa ha tenido un papel destacado en el nacimiento y desarrollo de las disciplinas que abordan el estudio de las organizaciones, y se ha convertido en la base del desarrollo germinal de las teorías que configuran el campo de la empresa. Además, el método de estudio de caso fue aplicado tanto a la resolución de problemas empresariales como a la enseñanza. Por tanto, este debate ha sido superado y los nuevos estudios de caso no presentan problemas en cuanto a la validez y fiabilidad de sus resultados. (Martínez, 2016. Pág. 174)

Martínez (2016) afirma que el estudio de caso es suficientemente confiable para guiar una investigación de cualquier nivel. Y que particularmente se ha ido desarrollando dentro de las organizaciones, lo que permite integrarla como metodología principal en la investigación de empresas.

Así también, la misma autora menciona respecto al tipo de estudio cualitativo lo siguiente:

Según el propósito de la investigación, el estudio puede ser descriptivo (si se pretende identificar los elementos clave o variables que inciden en un fenómeno); explicativo (si se busca descubrir los vínculos entre las variables y el fenómeno a la vez que dotar a las relaciones observadas de suficiente racionalidad teórica). (Martínez, 2006. Pág. 170)

Para el propósito de esta investigación se da cuenta de un estudio explicativo pues el principal elemento a tomar en cuenta son los incentivos, a partir de estos, encontrar los

tipos así como su relación con el manejo administrativo, es decir su forma de otorgarse y promoverse, para finalmente explicar la importancia de estos en la motivación de los empleados. Se espera encontrar diversas respuestas en el trabajador que son repercusiones ante el otorgamiento o la falta del incentivo.

De acuerdo con Chetty, (1996) citado en Martínez (2006) el estudio de caso es una buena metodología ya que:

Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren; Permite estudiar un tema determinado; Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas; Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable; Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen; Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado. (Martínez, 2006. Pág. 175)

Yin (1989) por su parte, ha profundizado en los estudios de caso, y ha descrito la importancia de utilizarlos en una investigación de poca cantidad de unidades de análisis. Dice este autor: “Pues a pesar de que el estudio de caso ha sido considerado como la estrategia más suave de investigación, es también considerada la más difícil de hacer”. (Yin 1989, pág. 21-27 citado en Martínez, 2006. Pág. 171)

Además para Yin (1989) menciona que:

La cuestión de generalizar a partir de casos no consiste en una “*generalización estadística*” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una “*generalización analítica*” (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar una teoría). (Yin 1989, citado en Martínez, 2006. Pág. 173)

Es decir, no es necesario un cúmulo de casos para poder analizar a precisión el fenómeno que ocurre en un determinado lugar, ni fundamental la estadística y la probabilidad cuando

la explicación de un caso permite conocer esa determinada parte de la realidad emergente en un lugar específico pero no único. El estudio de caso permite que se pueda conocer o explicar parte de la realidad de otras empresas donde ocurren acontecimientos similares. (Yin, citado en Martínez, 2006)

Así mismo, este tipo de estudio es preciso para investigar temas de los cuales se quiera profundizar, pues puede ser estudiado desde diferentes ángulos y cantidad de informantes, al mismo tiempo que va comprendiendo el estado del fenómeno actual. Este tipo de investigaciones es apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas, la situación actual e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades. (Tamayo, 1999)

También esta metodología permite orientar respecto al orden en el que se puede realizar una investigación, al respecto Tamayo menciona:

Enunciar los objetivos de la investigación. Indicar cuál es la unidad de estudio, el caso y qué características, relaciones y procesos se va a observar; Indicar cómo se selecciona el caso y qué técnicas de observación van a ser utilizadas; Recoger los datos; Organizar los datos en alguna forma coherente que reconstruya la unidad que se estudia; Informar los resultados y discutir su significación en función de los objetivos propuestos al iniciar el estudio. (Tamayo, 1999. Pág. 49-50)

Por otra parte, Tamayo menciona también que difícilmente este tipo de estudios pueden ser generalizables, por el grado de enfoque específico en el trabajo. Sin embargo, al ser un estudio cualitativo no se pretende alcanzar un nivel de generalidad, sino la explicación derivada del análisis estricto individualizado. Igualmente, se plantea que: “La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, teorías o hipótesis preconcebidas”. (Taylor & Bogdan, 1987. Pág. 20)

O como lo enuncia Bautista (2011. Pág. 16-17) en la investigación cualitativa:

El rol del investigador parte de la subjetividad para encontrar el significado social entendiéndose el investigador como parte de la realidad; La relación entre

investigador e investigado es cercana y se basa en la comprensión; La relación entre sujeto y objeto es de interacción con los sujetos que estudia, y busca la perspectiva interna del problema; La estrategia de investigación es no estructurada y estructurada. Su diseño metodológico es un diseño en espiral, utilizando el método inductivo y permitiendo su ajuste durante la investigación; Interpretación de datos mediante la comprensión; Son estudios en pequeña escala que solo se representa a sí mismos.

Por otro lado, hay varias herramientas que se pueden utilizar en los estudios de casos. Algunos autores señalan que:

La metodología de investigación para un estudio de caso exige una cuidadosa preparación. Para ello se pueden emplear una serie de métodos: Cuestionario y encuestas, entrevistas, revisión de la documentación, observación participante, grupos focales / talleres, historias de vida, testimonios y audiovisuales. (Stott y Ramil, 2014. Pág. 12)

De manera concreta en esta investigación se realizaron entrevistas cara a cara con la gerencia de cada sucursal y con los empleados del departamento a fin de indagar sobre el tema de los incentivos y la motivación en la empresa seleccionada.

El tipo de entrevista que se utilizó de manera particular en esta investigación fue semi estructurada. Esta se aplicó a 15 personas que tienen a su cargo un departamento o área. Estas entrevistas que se realizaron por separado a los entrevistados y a la gerencia, se llevaron a cabo en tiempos aproximados de 60 minutos cada entrevista en cada sucursal según le correspondía. Se procedió a explicar el motivo de la entrevista, las cuestiones legales y morales de la investigación.

Del mismo modo se generó una entrevista para los encargados del área de Recursos Humanos a través de las cuales se recabó información referente a los incentivos que la empresa promueve y su forma de otorgamiento.

Por otro lado, se consideraron anotaciones en la entrevista, que pudieran brindar más información de la obtenida o corroborarla. Esto se realizó fundamentalmente a través de la

observación participante que se hizo dentro de la entrevista y la organización. Pues para los fines descriptivos y explicativos, esta metodología con estas técnicas fungieron como primordiales para recolectar la información acertada y necesaria y poder generar el análisis a partir de su estudio. La observación participante no es una técnica exclusiva de los estudios de caso también se usa en otras áreas. Al respecto se señala que:

“Cabe aclarar que no toda investigación que contenga la técnica de la observación participante es etnográfica. Ya que la etnografía exige la convivencia por un período de tiempo suficiente con la comunidad investigada”. (Bautista, 2011. pág. 89) lo que para este caso solo fue usada como técnica de recolección de datos a lo largo del trabajo de campo.

La observación participante facilita la investigación en la medida que:

Es un medio para llegar profundamente a la comprensión y explicación de la realidad por la cual el investigador “participa” de la situación que requiere observar, es decir, penetra en la experiencia de los otros, dentro de un grupo o institución. (Bautista 2011. Pág. 164)

De igual forma, dicha herramienta permite el ordenamiento de los datos, codificando tanto en el levantamiento de la información como en cualquier otro que sea necesario. Pues “El diseño de la investigación en la observación participante permanece flexible, tanto antes como durante el proceso real”. (Taylor y Bogdan, 1987. Pág. 31), concediendo sistematizar el análisis de la indagación desde varios ángulos y en varios momentos del trabajo de campo.

Se puede decir entonces, que la observación participante es una técnica que funciona lateralmente a la entrevista y las demás técnicas de recolección de datos, que es flexible en cuanto a su manejo, no intrusiva y que por supuesto permite atender aquello que no se recaba con otras técnicas pero es relevante a la investigación. Esta técnica: “Consiste en dos actividades principales: observar sistemática y controladamente todo aquello que acontece en torno del investigador, se tome parte o no de las actividades en cualquier grado que sea”. (Guber, 2004. Pág. 109)

Así pues en conclusión, si bien el método principal fue el uso de las entrevistas no se dejó de lado la importancia de la contrastación y la observación participante para procurar diferentes prismas del mismo fenómeno. Respecto a este comentario Yin señala que:

“Recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto es verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación); es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los objetos explorados en el fenómeno de estudio”. (Martínez, 2006. Pág. 185)

De esta manera fue posible hacer uso de diferentes fuentes de información, como fueron los mismos datos de la empresa en espacios en línea, información que brindó gerencia y las entrevistas para los trabajadores, pudiendo comparar los resultados de algunas fuentes y contrastar la información obtenida.

Por otro lado, fue necesario ubicar dentro del estudio de caso a los proveedores de información o los “agentes” como los llama Stake (1999). Respecto a esto, se tomó en cuenta a la población de los trabajadores dentro de la organización y se optó porque los agentes fueran elegidos mediante una muestra estratificada. Fueron identificados mediante una “selección basada en información” que especialmente permite “Maximizar la utilidad de la información Obtenida con muestras pequeñas y casos individuales. Los casos se seleccionan con base en lo que se espera de ellos en cuanto al contenido de información”. (Flyvbjerg, 2005. Pág. 574).

Los agentes de información fueron trabajadores que pertenecen al mismo grupo de análisis, dentro de la organización, que ocupan un puesto clave para poder brindar la información requerida.

Por otra parte, la entrevista se dividió para el área de gerencia en tres principales partes; La organización, que describe desde la creación, crecimiento y el funcionamiento actual de la empresa, la segunda parte, enfatiza los tipos de incentivos que se ofrecen en esta empresa, y finalmente, se encuentra el apartado de motivación, donde se logró encontrar los incentivos que más influyen en los trabajadores.

Para el manejo de la información se determinó para cada sujeto entrevistado una etiqueta, la cual se muestran en la Tabla no. 1.

**TABLA NO. 1 CARACTERÍSTICAS DE LOS ENTREVISTADOS EN CCP**

ENTREVISTADO	GÉNERO	EDAD	PUESTO	SUCURSAL
<b>G1</b>	Masculino	<b>32</b>	Gerente de sucursal	Boutique/Cuernavaca
<b>G2</b>	Femenino	<b>39</b>	Gerente de sucursal	Combo/Cuautla
<b>G3</b>	Femenino	<b>33</b>	Trainee de sucursal	Combo/Cuautla
<b>E1</b>	Masculino	<b>23</b>	En curso de trainee	Boutique/Cuernavaca
<b>E2</b>	Femenino	<b>23</b>	TCA <sup>2</sup>	Boutique/Cuernavaca
<b>E3</b>	Masculino	<b>28</b>	TCB <sup>3</sup>	Boutique/Cuernavaca
<b>E4</b>	Masculino	<b>26</b>	TCM	Boutique/Cuernavaca
<b>E5</b>	Femenino	<b>29</b>	TCA	Combo/Cuautla
<b>E6</b>	Masculino	<b>46</b>	TCB	Combo/Cuautla
<b>E7</b>	Masculino	<b>25</b>	TCM <sup>4</sup>	Combo/Cuautla
<b>E8</b>	Femenino	<b>31</b>	TCM	Combo/Cuautla
<b>E9</b>	Femenino	<b>25</b>	TCM	Combo/Cuautla
<b>E10</b>	Femenino	<b>33</b>	TCM	Combo/Cuautla
<b>E11</b>	Femenino	<b>25</b>	TCM	Combo/Cuautla
<b>E12</b>	Femenino	<b>35</b>	Jefa de cajas	Combo/Cuautla

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a empleados (2019).

Estos son encargados de departamento que, para poder tener el puesto, sus obligaciones y sus beneficios, cumplieron con una serie de requerimientos establecidos organizacionalmente. Estos empleados tienen a cargo un grupo pequeño de personas quienes los apoyan al alcance de los objetivos internos.

Los y las encargadas de área o departamento cuentan con más tiempo de experiencia, algunos meses o años, más que cualquier otro elemento, y son entonces los que perduran como colaboradores. Cabe mencionar que dentro de la oficina se encuentra la gerente o en su caso la “trainee” de gerencia, con quienes se mantuvo permanentemente comunicación. Así también, se tuvieron los recursos humanos, tecnológicos y económicos necesarios para llevar a cabo el estudio en el tiempo estimado.

<sup>2</sup> TCA se refiere a “Técnico Comercial Administrativo”.

<sup>3</sup> TCB se refiere a “Técnico Comercial de bodega”.

<sup>4</sup> TCM se refiere a “Técnico Comercial de marca”.

## **CAPITULO 1. Un marco conceptual. La empresa, el incentivo y la motivación**

En el siguiente apartado se explican y sintetizan los principales conceptos que fungen como base fundamental en esta investigación. Se identificaron los principales conceptos: el incentivo, la motivación, y la empresa. Por lo tanto, se explican diferentes posturas teóricas, incluyendo la teoría clásica de Taylor (1961) respecto a la forma de entender los incentivos con la Administración Científica y, por otro lado, corrientes referentes a las nuevas Teorías de las Relaciones Humanas como la propuesta por Mayo (1972), y como Herzberg (1954), entre otros.

Se partió de una idea integral del ser humano, desde su contenido biológico y psicológico, hasta pensarlo como un ser social, que a diferencia de los animales se compone de diferentes esferas: social, familiar, cultural y, por supuesto, laboral. A lo largo del tiempo, el ser humano se ha organizado de diversas maneras, se ha aliado y separado de otros, y conjuntamente ha creado organizaciones como las empresas, dónde actualmente pasa gran parte de su vida.

### **1.1. La empresa: definición e importancia**

Como bien lo enuncia Hall (1983), las organizaciones tienen una existencia por sí mismas. Puede haber personas dentro de la organización y, sin embargo, cuando llega el momento de que las personas salgan de esta sigue funcionando. Las organizaciones duran, persisten y en ocasiones permanecen a pesar de las personas dentro de ella, pues en su naturaleza cíclica a cada egreso procede un ingreso que permita su funcionamiento. Con esto no se quiere decir que la empresa no requiera de personal, de hecho en momentos cruciales será necesaria la intervención de alguna o algunas personas que laboran en esta para su supervivencia. Este autor menciona que:

El hecho de que las organizaciones perduren a lo largo del tiempo y reemplacen sus miembros sugiere que no dependen de ningún individuo en particular. Las universidades sobreviven a las generaciones de estudiantes y de profesores que pasan por ellas. La General Motors ha existido por un tiempo bien largo ya. (Hall, 1983. Pág. 38)

Primero, se deben observar a las organizaciones como actores pues de estas dependen en gran parte los comportamientos de las personas que participan dentro. Es decir, las organizaciones norman, regulan y guían el comportamiento del individuo. Al respecto el autor citado dice que:

Cuando los miembros entran a una organización por primera vez, están confrontados con una estructura social que incluye los patrones de interacción entre los miembros de la misma y las expectativas de ellos con respecto a esos patrones y un conjunto de expectativas de la organización sobre su comportamiento. No importa quienes sean los individuos; la organización ha establecido un sistema de normas y expectativas a seguir independientemente de cuál sea su personal y continúa existiendo independientemente también de la rotación de ese personal. Sin duda alguna son los individuos los que definen las normas y las expectativas pero estas perduran más allá de las personas que las establecieron. (Hall, 1983. Pág. 38)

O dicho de otra manera, prosigue Hall:

Las características de las organizaciones son determinantes cruciales del comportamiento de los individuos que las conforman o, en otras palabras, si las organizaciones tienen características per sé y si esas características afectan el comportamiento de sus miembros entonces si será necesario para entender el comportamiento humano comprender las características organizacionales y, dentro de esta misma línea de pensamiento, si queremos entender la sociedad debemos comprender sus organizaciones. (Hall, 1983. Pág. 39)

Por otro lado, se tiene la concepción de la importancia actual de las organizaciones. Al respecto se comenta lo siguiente:

Las organizaciones son la clave de la sociedad porque las grandes organizaciones han absorbido a la sociedad. Han succionado una buena parte de lo que siempre hemos denominado sociedad y han convertido a las organizaciones, que en un tiempo fueron parte de la sociedad, es sustitutos de la sociedad. (Perrow, 1992. Pág. 21)

Por su parte, Perrow (1992) señala que en la actualidad existen grandes organizaciones que han absorbido mucho de lo que se denomina sociedad, y sugiere que más bien la última es parte de lo que se conoce hoy como las primeras. Y lo explica bajo tres fenómenos principales: el primero, la dependencia salarial, pues para poder disolver gran parte de la sociedad habría que reunir una parte considerable de ella en la estructura. Hoy gran parte de la producción y la economía giran actualmente en las organizaciones, y de hecho es la parte que atañe a esta investigación, la pertenencia a estas y sus características que subyugan a los trabajadores, en este caso es la dependencia salarial. La segunda es la internalización de los costes sociales, que se refiere al fortalecimiento de las grandes empresas y, por otro lado, a la inclusión de otros elementos como la integración del gobierno, de servicios y otras estructuras. Por último, la burocracia que considera que las organizaciones funcionan como una herramienta de control y coordinación de los trabajadores inmersos en estas.

Max Weber (1947), por otro lado, distinguió diferentes tipos de organizaciones, como el “grupo corporativo”. Este concepto tiene que ver con:

Una relación social que o es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños... en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de un jefe o cabeza. (Citado en Hall, 1983. Pág. 28)

Weber (1947) agrega que: “En las organizaciones la interacción es “asociativa” y no “comunal” (Citado en Hall, 1983. Págs. 151-152). El concepto Weberiano se refiere a la organización que está a cargo de un jefe y este a su vez tiene a cargo a diferentes personas que laboran para él. Estas personas no pueden ni deben ser extraños y más bien se relacionan entre sí meramente por una relación laboral, pues esta organización es diferente a las relaciones comunes y está basada en acuerdos asociativos.

Por otro lado, Burns y Stalker distinguían dos tipos de organizaciones:

Las mecanicistas y las orgánicas. Las primeras son sistemas burocráticos en los que existe una línea de mando jerárquica y la comunicación fluye verticalmente a través de canales claros. Cada empleado es responsable de una tarea concreta; una vez que la termina, la responsabilidad pasa al siguiente. El trabajo en estos sistemas

es anónimo, y los <<de arriba>> y «los de abajo» pocas veces se comunican. Por el contrario, las organizaciones orgánicas se caracterizan por una estructura más relajada y por unos objetivos generales que son más importantes que unas responsabilidades definidas de forma estrecha. Los flujos de comunicación y las «directrices» son más difusos y siguen muchas trayectorias, no sólo las verticales. Se considera que todos los que participan en la organización poseen conocimientos legítimos y que sus aportaciones pueden utilizarse para solucionar problemas; las decisiones no son competencia exclusiva de <<los de arriba>>. (Giddens, 2000. Pág. 452)

En el caso anterior, el segundo tipo de organización que se puede observar en las empresas se considera más flexible, es decir las relaciones laborales entre los trabajadores son de carácter más libre, en la medida que esta libertad funcione para la empresa. De hecho se considera a los empleados, como posibles dadores de decisiones y aportes en pro de la organización y no como simples acatadores de órdenes.

Para Giddens (2000, Pág. 443), una organización es: “Un grupo grande de personas que se asocian para alcanzar objetivos específicos. Entre los ejemplos de organizaciones pueden mencionarse las corporaciones empresariales, los organismos gubernamentales, las escuelas, las universidades, los hospitales y las cárceles”.

Una vez entendidas las organizaciones como actores o sujetos sociales, se pueden analizar sus características y su forma de operar. Uno de los tipos en los cuales se puede dividir a las organizaciones es en las que buscan fines de lucro y las que no tienen por objetivo la utilidad económica, esta investigación se centra en la primera. Para Estallo (2017), la empresa económica alude a dos aspectos: “Como organización: Objeto común, conjunto de personas y medios, esfuerzo combinado, dependencia y relaciones que aseguren la coordinación. [y] Como sistema: Formada por un conjunto de partes interrelacionada de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad” (Citado en Hernández, 2011. Pág. 39). Este concepto de empresa conlleva a entender la naturaleza del funcionamiento de sus partes internas. Se entiende entonces, que la empresa está inmersa en un conglomerado más de organizaciones de la cual este tipo es sólo una parte. Cabe mencionar que la naturaleza o el fin de este tipo de organizaciones es el benéfico económico.

Se ha de entender entonces el concepto de la empresa en referencia a la “Organización cuyos objetivos prioritarios son de carácter económico y, así mismo, las actividades principales que realiza son de carácter económico” (Hernangómez, 1988. Pág. 234). De esta manera se descartan muchas otras organizaciones como las que no tienen fines de lucro y se pone atención en las que se crean en perspectiva de ganancia económica.

## **1.2. La motivación de los empleados: definición e importancia**

Es necesario indagar en general el concepto de ser trabajador, por obviedad es un ser humano que está compuesto por diferentes etapas en su vida, donde es en la vida adulta donde decide integrarse a una organización o grupo de trabajo que cubra sus distintas necesidades humanas.

Es importante partir de conceptos básicos utilizados por los principales estudiosos del tema, por ejemplo, Maslow (1991) contempla al hombre como un ser periódico y constante, que busca satisfacer diferentes necesidades, atravesando por cinco etapas con diferentes necesidades: en la primera, las fisiológicas, alimento, agua y sexo; en la segunda, necesidades de seguridad y protección, estabilidad y orden; en la tercera, las necesidades sociales como el afecto, las relaciones sociales en general y el sentido de pertenencia a una red; en la penúltima etapa, deben ser cubiertas necesidades del ego, prestigio, éxito y el auto-respeto; finalmente, el sujeto busca cubrir las necesidades personales con la autorrealización, donde este puede ser autosuficiente y satisfacer autónomamente todas sus necesidades.

Desde la perspectiva de Maslow (1991. pág. 3) “El individuo es un todo integrado y organizado”. El ser humano debe pasar por estos diferentes estados (Véase figura 1) que están jerárquicamente organizados por grados de importancia y complejidad. Sin embargo, en la actualidad pareciera que el ser humano puede moverse en diferentes estados a la vez, estar cumpliendo más de uno simultáneamente, bajar, o brincar de uno a otro.

## PIRÁMIDE DE NECESIDADES HUMANAS.



Figura 1. Fuente: Palma, 2011. Pág. 47. Tomado de Aguirre & Andrade, 2005

El primero se cubre fundamentalmente a lo largo de los primeros años de vida, aire alimento, abrigo y el sexo pasada la infancia, a partir del segundo estado o el segundo escalón, en la pirámide de Maslow, el ser humano puede hacer usos de las relaciones laborales para cubrir los siguientes escalones, las necesidades de seguridad y protección pueden ser cubiertas por los servicios que una empresa puede otorgar a su trabajador, seguros de vida, material de trabajo pues esto está precisamente en pro de salvaguardar la integridad física del individuo, una planta de trabajo o una base fija. El tercer escalón respecto a las necesidades sociales está dado en las sanas interacciones sociales y los vínculos que se generan dentro de la organización, en ocasiones por grupos fomentados por la misma empresa como clubs de deporte, equipos de trabajo, grupos de capacitación entre otros. El penúltimo escalón de esta pirámide que contempla las necesidades de ego, prestigio, éxito y auto-respeto, se dan precisamente en todos los vínculos anteriores y su adecuado acoplamiento a su persona, es decir, ese individuo ha alcanzado madurez en sus relaciones sociales, estabilidad laboral etc. Además el individuo comienza a ser reconocido por sus logros y alcances laborales, sociales y personales, el reconocimiento es otorgado por sus allegados, además de sus compañeros de trabajo y jefes, que pueden hacerlo evidente por medio de diferentes retribuciones a nivel económico o incentivos positivos en

cuanto a lo laboral. Y una vez cubiertos los escalones anteriores finalmente el individuo alcanza la autorrealización personal donde este tiene ya la capacidad de toma de decisiones con la adecuada responsabilidad, un alto nivel de autonomía que le permite promover el dominio y el desempeño correcto dentro de una organización, abrirse un amplio panorama de oportunidades por medio del alto sentido de vida y de creatividad. (Maslow, 1991).

En el mismo sentido, al hablar de motivación se deben reconocer factores importantes que vienen contenidos en el mismo proceso y que permiten que este se mantenga, Robbins y Judge (2009) proporcionan un concepto dividido en tres elementos necesarios: “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. (Pág. 175).

La motivación se refiere con la intensidad a la fuerza en cuanto energía le disponga la persona a la acción, sin embargo, esta no bastará si no está direccionada hacia un beneficio de la organización, por lo tanto se deben coordinar, el nivel de esfuerzo y la dirección, por último esto sólo funcionara si existe la persistencia en el individuo, esta se refiere a la capacidad de mantener activadas por determinado tiempo a la intensidad y a la dirección, de esta manera el individuo motivado permanecerá en la labor hasta cumplir su meta. (Robbins y Judge, 2009)

El humano posee características biológicas y fisiológicas que son el resultado de años de evolución y por lo tanto no se puede deslindar de esa parte, así como está integrado de una parte social que así mismo lo integra a un espacio de interrelaciones e interacciones sociales, donde puede adquirir otros beneficios. “El hombre posee dos clases de necesidades, como animal, evitando el daño y las necesidades como ser humano de desarrollarse psicológicamente” (Herzberg, 1954. pág. 2).

Bajo la premisa de las necesidades del ser humano mencionadas al principio, y en relación a la parte encontrada en el estudio mencionado, Herzberg (1954) concluye, que cumplida la necesidad de evitar un ambiente laboral desagradable (evadiendo el daño), logra evitar la insatisfacción laboral, por otro lado, cumplida la necesidad de autorrealización y crecimiento laboral, conducirán a los trabajadores a la satisfacción laboral, entonces los factores de higiene intervienen y previenen la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, un

ambiente higiénico no otorga satisfacciones positivas que conlleven a estar motivado en el trabajo, pues no tienen en sí el sentido de crecimiento psicológico, este sentir de crecimiento recae por el cumplimiento de algunas tareas, pues estas conllevan la estimulación psicológica que solamente puede llevar al trabajador a sentirse auto realizado, “o dicho de manera más simple, ser psicológicamente más de lo que se ha sido en el pasado”. (Herzberg, 1954. Pág. 10).

El individuo además de las necesidades de animal, de evitar los ambientes hostiles, posee la característica particular de querer desarrollarse y potencializarse, y los medios para este alcance pueden ser diversos, el ser humano busca constantemente desarrollarse psicológicamente, crecer, ser más de lo que había estado siendo anteriormente. (Herzberg, 1954).

Ahora, el ser humano posee estas características, y también tiene motivaciones, se pueden entender los distintos factores que lo conllevan a realizar actividades o conductas dentro de una organización, donde el resultado le confiera un extra, agradable o desagradable según lo conciba, y este puede ser el incentivo otorgado o negado, ya sea el caso.

López (2005. Pág. 26), nos ofrece un concepto para entender qué es la motivación: “Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”. López (2005) atañe la motivación particularmente al ser humano y esta característica es lo que le permite estar en constante movimiento físico y mental y, siempre orientado hacia una dirección específica.

También López expresa de donde surge este estado, o como posibilita al ser humano moverse, es decir, aquello que lo hace orientarse hacia ciertos fines. Al respecto comenta:

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por

impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. (López, 2005. Pág. 26)

López (2005), permite pensar que son factores de diferente naturaleza los que modifican, promueven o mantienen ciertas conductas en los trabajadores y que están dadas por elementos que pueden estar dentro de los empleados, es decir intrínsecos, o pueden ser dadas por factores externos, estos se denominarán extrínsecos.

Se ha dicho ya que el ser humano se compone de diferentes esferas, y se debe reconocer que su poder de acción en ocasiones puede ser limitado, el humano como trabajador dentro de una empresa, tiende a ser vasto en una búsqueda constante de avanzar y hacer nuevas cosas, condicionado en alguna medida por su contenido biológico y su contenido cultural. Parece ser que, en general, el ser humano desea estar en constante movimiento y crecimiento. Por ejemplo:

En lo referente al trabajo y el juego las realizaciones incluyen todas las experiencias de desarrollo personal. Aunque es cierto que <<la motivación hacia el trabajo>> se centra en la producción industrial, demandada por la sociedad o por la política de la compañía, las consecuencias satisfactorias señaladas están llenas de ejemplos de creatividad e iniciativa individual. (Herzberg, 1954. Pág. 14)

Herzberg (1954) observó con atención los factores motivadores positivos, encuentra que estos son; la autorrealización y el crecimiento personal, esto dentro del trabajo, las personas al ser sociales tienden fundamentalmente al reconocimiento de los otros, y reconoce aquí un punto de unión entre la motivación (Teoría de Maslow) y el crecimiento psicológico individual.

Herzberg, da cuenta que una de las bases dónde se fundamentan los factores de higiene, es en la teoría de Maslow, y es que en relación con las necesidades básicas del hombre (fisiológica, seguridad y social) Herzberg nota la necesidad básica de evitar el dolor, que en el trabajo se traduce en el proceso de la necesidad de mejorar el ambiente laboral, y, este solo puede ser cubierto de manera parcial. Es decir las condiciones para que el trabajador se sienta satisfecho en su área de trabajo van cambiando periódicamente, por lo tanto, es

necesario que los cambios sean frecuentes para actuar en la necesidad de satisfacción ambiental del trabajador.

Los trabajos rutinarios, la falta de ascensos, omisión de reconocimiento, no delegar responsabilidad y las tareas poco interesantes es donde el trabajador no percibe el sentido de su quehacer, son detonadores de falta de motivación personal y falta de crecimiento psicológico. (Herzberg, 1954).

No quiere decir que los factores de higiene no tengan importancia, pues es necesario tener en cuenta que son la fuente de diferentes problemas para los trabajadores, si sus condiciones no son óptimas para el trabajo, desde comodidad, hasta estresores de fuerte impacto, repercuten claro en situaciones dónde se comprometen intereses particulares de los empresarios.

Problemas de alta rotación de personal, resultados truncados, pérdidas económicas en general, o cuestiones legales, suelen ser las consecuencias. Además si la higiene es de mala calidad, la motivación puede no verse afectada pero el sujeto bajo estas condiciones hostiles no podrá auto realizarse por completo sin alcanzar la felicidad. El ser humano posee también la cualidad humana de buscar la felicidad, esta sólo es alcanzada en el trabajo cuando, se cubre la necesidad de evadir el dolor al tiempo que se cubre la necesidad del crecimiento psicológico. (Herzberg, 1954).

Por otro lado, desde el ámbito del aprendizaje, se reconoce la importancia de la motivación pues da puntos de partida para entender desde dónde nace esta.

En concordancia con esto, han sido definidas motivaciones intrínsecas y extrínsecas, que hacen parte de los enfoques cognitivos de la motivación del ser hacia la comprensión de la realidad que lo rodea y que, a su vez, se relacionan con criterios externos e internos. (Ospina, 2006. Pág. 159)

Se entiende entonces que la motivación desde los enfoques cognitivos<sup>5</sup> explican al ser humano en cuanto percibe la realidad en la cual se ve inmerso. La motivación puede

---

<sup>5</sup> Ospina, (2006: pág. 159) comenta que: “Uno de los aspectos más relevantes para que se dé el aprendizaje es la motivación [...] La motivación se constituye en el motor del aprendizaje; es esa chispa que permite encenderlo e incentiva el desarrollo del proceso”. Dentro de los enfoques cognitivos es darle sentido a lo que

dividirse en dos tipos: la primera le permite al ser humano alcanzar objetivos impuestos y a manera de reacción la motivación llega, los alcanza y la segunda que logra el propio individuo, la motivación nace de él, por la que particularmente aprende y se siente motivado a actuar.

En este sentido, la motivación intrínseca tiene su procedencia a partir del propio sujeto, está bajo su dominio y tiene como objetivo la experimentación de la autorrealización, por el logro de la meta, movido especialmente por la curiosidad y el descubrimiento de lo nuevo. Los alumnos intrínsecamente motivados toman el aprendizaje en sí mismo como una finalidad y los incentivos para aprender se encuentran en la propia tarea, por lo cual persiguen la resolución de ella y “tienden a atribuir los éxitos a causas internas como la competencia y el esfuerzo”. De manera opuesta, la motivación extrínseca “es el efecto de acción o impulso que producen en las personas determinados hechos, objetos o eventos que las llevan a la realización de actividades”, pero que proceden de fuera. (Ospina, 2006. Pág. 159)

Partiendo de estas bases se concluye que el trabajador se puede sentir motivado desde dos formas, una intrínseca y otra extrínseca, la primera nace del mismo sujeto inmerso en una organización de la cual quiere aprender y le gratifica hacerlo, tanto como para continuar motivado durante cierto periodo, mientras que la segunda son los motivadores que se encuentran fuera de él y que mayormente son percibidos como ganancias monetarias u objetivos tangibles que alcanzar. Entonces se acepta por lo tanto que “La motivación laboral constituye un tipo de comportamiento adaptativo con el que respondemos de manera eficaz a las demandas de nuestro trabajo” (Navarro, Ceja, Curioso & Arrieta, 2014. Pág. 31).

Uno de los intereses de los empresarios, por no decir el principal, está orientado a la maximización de las ganancias, al crecimiento financiero, es por eso que tienen que desarrollar e invertir en factores que intervengan en ello, a incrementar y estudiar los motivadores o incentivos para promoverlos dentro de las empresas.

---

se aprende, este sentido impulsara el quehacer del ser humano. Es a la vez pensar que existe un reto, percibirlo interesante y sentirse competentes para resolverlo.

Los factores de crecimiento o *motivadores* que son intrínsecos al trabajo según Herzberg (2003) son: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento o avance.

Es claro con el trabajo de Herzberg que las personas dentro de las empresas se sienten motivadas por un trabajo más interesante, desafiante, que aumente la responsabilidad y el sentido del trabajar dentro de la organización, ya que estos factores responden a la necesidad de crecimiento y logro que tienen. Ahora, será sumamente importante encontrar herramientas en pro de la motivación.

Herzberg (2003) menciona que existen generalmente tres filosofías en las cuales gira la administración del personal. La primera se basa en la teoría organizacional que posicionan a las necesidades humanas como flexibles y adecuadas a cada ocasión, es decir los trabajadores tienen la capacidad de organizarse y generar los mayores beneficios entre ellos. La ingeniería industrial sostiene que las personas son orientadas mecánicamente por lo tanto deben ser motivadas con incentivos que promuevan sus comportamientos dirigidos a metas específicas. Y la científico conductista que se ocupa de los sentimientos dentro del grupo el clima y el desarrollo psicológico del trabajador promoviendo en el actitudes saludables que impactarán en el desarrollo del grupo y por lo tanto de la organización. El enriquecimiento laboral es fundamental, logra una unión entre factores que son en suma importantes para promover la motivación, a la vez que ubica cuales precisamente no están apoyando a ésta. Es importante pues identificar dentro de una empresa cuáles son estos factores ya que una vez encontrados pueden ser moldeados, erradicados o transformados paso a paso.

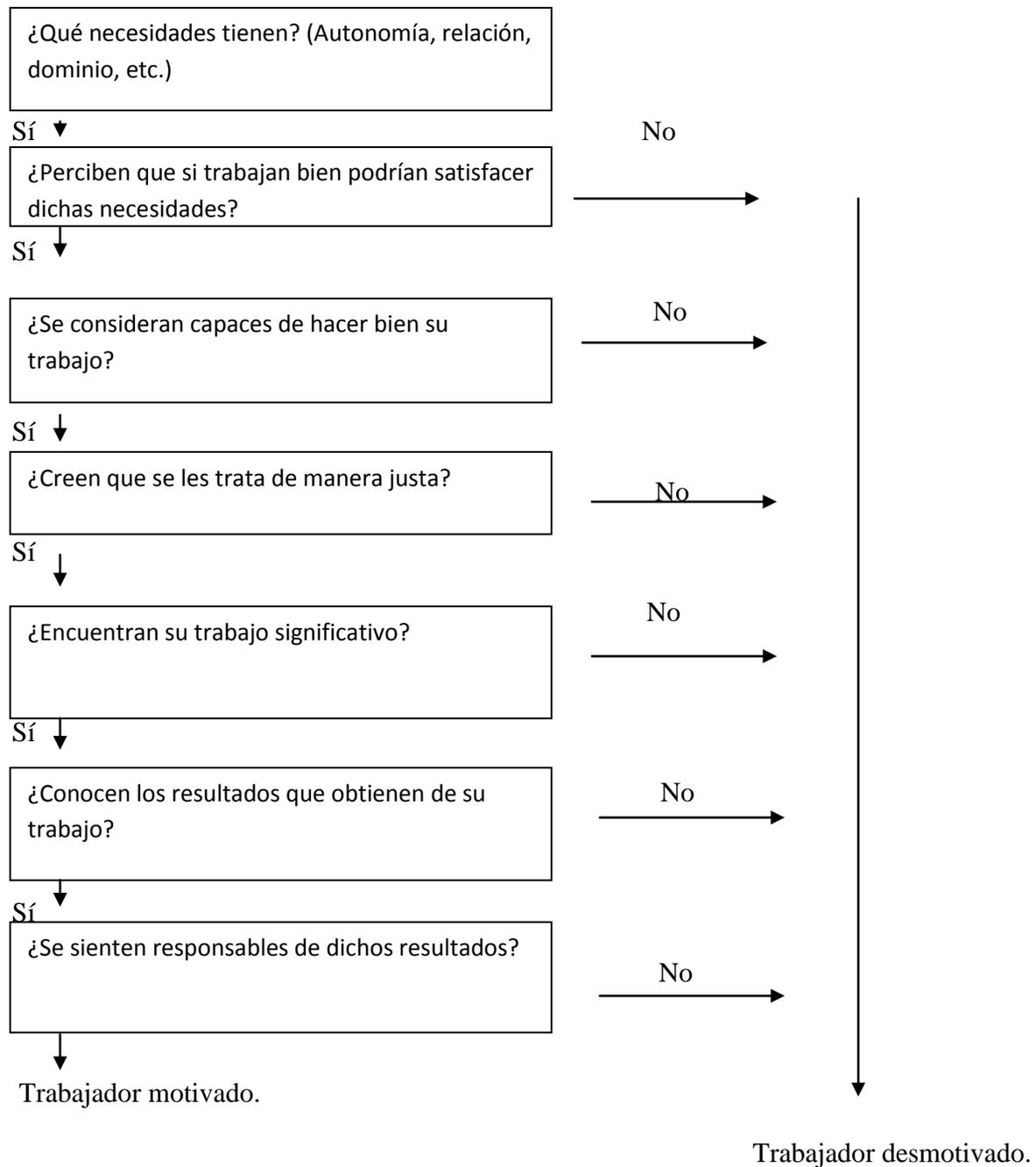
Contemplar la perspectiva de Levinson es nutrir la idea de que el trabajador se motiva más con un trabajo que le exija y le entusiasme, al tiempo que siente que cumple con las metas de la empresa, en este sentido se complementa con Herzberg en la medida que ambos creen que la gente se motiva con un trabajo que los responsabilice y les rete constantemente. Levinson cree que el motivo por el cual los trabajadores no funcionan en sus áreas es porque no se les toma en cuenta sus aspiraciones. Levinson cree que los elementos subjetivos son importantes y lo observa en la relación de los trabajadores con los jefes,

estos elementos también pueden influir en las metas alcanzadas y las promociones dentro de la empresa. (Herzberg 2003)

Herzberg (2003) apoya la idea de Levinson, la cual ve en el trabajador una aspiración de fortalecer su reputación, es decir su desarrollo psicológico, sin embargo, cuando este no se ve beneficiado y pareciera que al contrario, pues no se cumplen las metas y los objetivos en común con la empresa el trabajador se ve frustrado, se siente culpable y está molesto consigo y con los demás, lo que claramente genera una serie de situaciones contraproducentes para la empresa. La tarea organizacional consiste en comprender las necesidades psicológicas y físicas del empleado, y después evaluar con él, la forma en que se podrían cumplir ambas metas, de esta forma las necesidades de la organización y el trabajador ejercen un vínculo de unidad importante desde el inicio.

Y respecto a la importancia de que las organizaciones entiendan las necesidades de los trabajadores, Navarro, Ceja, Curioso, & Arrieta, (2014) crearon el siguiente diagrama que tiene como propósito identificar si el empleado se encuentra o no motivado. Dicho diagrama consta de una serie de preguntas que se le hacen al empleado pudiendo este responder sí o no a la cuestión, de ser afirmativo se avanza a la siguiente pregunta hasta alcanzar todas positivamente, lo que demostraría un trabajador consciente y motivado, de ser negativas la respuestas, el administrador o la gerencia deben identificar las causas y las soluciones.

DIAGRAMA 1. CÓMO SABER SI NUESTROS TRABAJADORES ESTÁN MOTIVADOS:



Fuente: Navarro, Ceja, Curioso, & Arrieta, 2014. Pág. 35

Este modelo es un ejemplo por el cual se puede profundizar en el concepto de motivación en los empleados. Se pudieron encontrar elementos relacionados con la importancia y el

significado de sus trabajos, en los empleados, el sentido de la responsabilidad de su empleo entre otros temas. (Navarro, Ceja, Curioso, & Arrieta, 2014).

Sin embargo hay quienes afirman que las tareas organizacionales debieran tener otra naturaleza, y tendrían que reducirse a un conjunto de obligaciones deberes y procedimientos, dejando a un lado cuestiones sociales o de vinculación. Como lo enuncia Weber a continuación, quien expresa que el sentido burocrático rige las leyes de las relaciones laborales, y se reducen estas a solo relaciones de trabajo y nada más, no existen elementos subjetivos:

Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales. Cada persona actúa de acuerdo a lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad, la relación familiar la pertenencia a una etnia, religión, raza —lo que en América Latina se conoce como “compadrazgo”. (Rivas, 2009, pág. 14)

Sin embargo, en oposición surge una corriente de posturas de diferentes autores que apoyan fuertemente la relación entre los mismo trabajadores y con los jefes, y que otorgan importancia a los vínculos sociales dentro de la organización, quienes creen que este trato de trabajador con su alrededor es vital para el desarrollo de la empresa y de la misma persona. Uno de estos autores fue Elton Mayo (1972).

La teoría de las relaciones humanas surgida en 1920, comenzó con los experimentos de Mayo, sus observaciones respecto al tema de la fatiga y la monotonía sentaron las bases para la observación precisa del trabajador en la industria. Observar más de cerca al trabajador y los resultados que este proporciona bajo ciertas condiciones dirigieron las siguientes investigaciones en torno a las organizaciones. Un claro ejemplo es lo ocurrido en la empresa Western Electric. Mayo descubrió sin proponérselo la importancia de los grupos informales dentro de la empresa, que va en correspondencia con el lugar que se ocupa dentro de esta, además el trabajador posicionado ya en una red de interacciones sociales se espera que cumpla una función. Mayo (1972) encontró que los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos, y que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad.

De esta manera se puso atención a las relaciones de los empleados y por lo tanto al mismo trabajador. La nueva visión del hombre que trabaja en la empresa inter-relacionado con su medio, abrió la puerta a verlo como un individuo integral con motivaciones, ideas y sentimientos propios. Los cambios constantes y la relación con los trabajadores y los jefes como se vió en el experimento de Mayo fungen una parte importante tanto a nivel de productividad como a nivel personal en los trabajadores. Mayo (1972).

Asimismo, otros trabajos resaltaron la importancia de poner atención a dichos elementos entonces surgieron nuevas tareas para los encargados de la organización, una tarea importante para los encargados fue alcanzar a observar estos elementos intrínsecos del trabajador, reconocerlos y hacerlos parte del plan organizacional de la empresa.

En esta época se ubican también los trabajos de Mary Parket Follet, una verdadera filósofa de la administración, quien destacó en su obra la importancia que tiene la coordinación de los esfuerzos de grupo en el cumplimiento eficiente de una tarea. La tarea de un administrador, según Follet, es descubrir las motivaciones de los individuos y los grupos. (Rivas, 2009. Pág. 15)

Ella puso énfasis en el trabajo en equipo, el esfuerzo grupal dirigido hacia una misma dirección, alcanzar metas organizacionales, pero sin dejar de lado que los trabajadores individualmente poseen motivaciones personales que también pueden ser integrados en la planeación por parte de la administración, y a la distribución u oferta de los incentivos, que resultan pertinentes entonces para unir las partes, a el trabajador y a la empresa.

Precisamente, como ya bien lo escribió Giddens (2000), las redes informales de las personas que laboran, tienden a desarrollarse en todos los niveles, dentro de las organizaciones y entre ellas, es una parte importante del pertenecer a un grupo y el estudio de estos lazos informales es tan importante como las características formales de las que hablaba Weber.

### **1.3. El incentivo en las organizaciones. Diferentes perspectivas**

El incentivo es el otro concepto fundamental en el trabajo, pero se relaciona íntimamente con otros más. Taylor es el fundador de la administración científica por lo que no podemos eludir sus contribuciones a las discusiones respecto a los incentivos, pues fue también uno de los pioneros si no el más importante de su época en poner atención precisamente a estos elementos concretos como el incremento en el pago del salario del trabajador a cambio de resultados específicos.

Taylor definió al incentivo como el ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente en la industria. (Taylor, 1961). La administración científica que propuso Taylor permite observar como el trabajador es capaz mediante estos incentivos mayormente económicos alcanzar las metas determinadas por la empresa y rebasarlas. Pues si los trabajadores alcanzaban las metas se otorgaba un incremento en su sueldo respecto al normal.

Taylor había creado una nueva teoría de la administración en las organizaciones, puso gran atención a la influencia de incentivos económicos en los trabajadores aunque:

Para Taylor el incentivo no se limitaba al dinero, y adoptaba diferentes formas: la esperanza de un ascenso, un sistema generoso de pago por pieza, primas de diversos tipos por la rapidez y calidad del trabajo, menos horas de trabajo, mejores condiciones de trabajo que las normales, incluidas la consideración y la amistad entre los trabajadores y la gerencia. (Taylor, citado en Gorbaneff, Torres y Cardona, 2009. Pág. 75)

Para Taylor, el incentivo no se limita al dinero e incluye la forma de organización dentro de la que se realiza el trabajo. (Taylor, en Gorbaneff, Torres y Cardona. 2009). El dinero es el principal motivo por el cual el hombre se vuelve trabajador, sin embargo, una vez dentro del sistema laboral, que da el papel de trabajador, éste puede ser incitado por algunos otros incentivos que permiten el logro de los objetivos de la empresa y parecen satisfacer al trabajador.

Taylor cree fundamental para la empresa que se pueda observar el rendimiento y los resultados individuales, parece entonces que el incentivo aquí tendría un papel importante en la actualidad, pues permitiría la reproducción de esfuerzos individuales para adquirir beneficios particulares: “El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual” (Rivas, 2009. Pág. 13).

Taylor observó que el grupo de trabajadores, trabaja el ritmo del peor hombre, así creó un estándar de productividad, generando el trabajo individual. Por ello, para que funcione como incentivo económico, el pago por pieza debe ser individual. (Gorbaneff, Torres y Cardona. 2009).

Se puede señalar en general, que el incentivo modifica el comportamiento de los trabajadores en la organización, los estudios a su alrededor lo confirman. Como lo exponen a continuación:

La administración científica y el conductismo influyeron en la comprensión moderna del incentivo como dispositivo que altera el comportamiento. La función de los incentivos es asignar responsabilidades y motivar a empleados o proveedores a dirigir sus esfuerzos en pos de los objetivos de la empresa. [...] así el incentivo ocupa un lugar entre dos formas clásicas de poder: la persuasión y la coerción. La persuasión es el uso del discurso o de símbolos para influir en las personas y la coerción el uso de amenazas para poder controlarlas. Cuando se usan incentivos no se necesita convencerlas ni amenazarlas. (Gorbaneff, Torres y Cardona, 2009. Pág. 76)

En resumen, parte de la teoría Tayloriana funda sus bases en una nueva administración, con la cual divide el trabajo de los obreros con las partes administrativas, o sea, quien dirige y quien ejecuta, con esta teoría primero: ambas partes reciben responsabilidades nuevas y equilibradas en lo que es la totalidad del trabajo, ya no sólo el obrero recibe toda la responsabilidad del funcionamiento adecuado de la empresa sino también el administrador, y segundo: los empleados pueden trabajar ahora por una cantidad mayor a la de su sueldo normal, si es que ejecutan las planeaciones por parte de la administración quien planteará cantidades, tiempos y materiales necesarios para llevar a cabo el trabajo, de cumplir las

metas el trabajador puede recibir un aumento que va del 30 al 100 por ciento de su salario según los resultados. Por supuesto ningún trabajador deberá excederse en cuanto a esfuerzo para no afectar su condición de salud pero puede aspirar si lo desea a generar ganancias si cumple con lo estipulado. (Taylor, 1975)

Se puede observar que el principal incentivo en la teoría de Taylor es el económico que pone al trabajador en un estado temporal de motivación, derivado por motivadores externos como lo es el dinero.

Sin embargo, para ampliar la discusión y guiar la investigación, se revisará también lo que otros autores han entendido como incentivo y sus elementos a considerar.

Definimos como incentivo una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. Este resultado exigible se debe obtener a cambio de un salario fijo; es responsabilidad de la empresa que así sea. La obtención de un resultado superior al exigible es voluntaria por lo que puede ser incentivada y tiene que ser pactada. La responsabilidad de la empresa se resume en conseguir este pacto y poner los medios para su cumplimiento. (Caso, 2003. Pág. 13)

Dicho concepto del incentivo parece englobar los aspectos necesarios a trabajar en esta investigación, pues este funge no como pago principal al trabajador sino como una respuesta a un resultado. Con la forma explícita de como adquirirlo previamente establecida. Por otro lado, Juárez (2014) complementa muy adecuadamente lo que se quiere explicar en el sentido conceptual de incentivo:

El concepto de incentivo se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos que se conceden por alcanzar cierto nivel de productividad, los incentivos que por lo regular se proporcionan a los vendedores por cumplimiento de sus cuotas de ventas, o los bonos que algunos gerentes reciben cuando cumplen metas de desempeño previamente negociadas. (Pág. 9)

No obstante, en esta investigación además de los incentivos percibidos como extras, reconocimientos, descuentos, promociones etc. el papel del salario entra como un elemento importante y forma parte del conjunto de incentivos, en específico en el de los económicos.

El hombre, como anteriormente se ha dicho, está compuesto por diferentes necesidades que asaltan su vida cotidiana, por lo que se ve orillado a encontrar una fuente de ingreso económico, que le ayude a cubrir estas necesidades. Cuando se ve inmerso en una organización como lo es una empresa de productos o servicios es usual que se adentre a un conjunto de reglas y normas que rigen la empresa, aunado a esto se estipulará un pago que será retributivo y proporcional al trabajo correspondiente, denominado sueldo o salario:

En realidad, la diferencia no existe, [entre salario y sueldo] ya que la palabra “salario” proviene del latín *salarium*, que significa sal o de sal; mientras que la palabra “sueldo” proviene del latín *solidum*, que quiere decir sólido. Ninguna de las etimologías de las dos palabras nos remite al sentido que la vida actual les da, pues su interpretación suele ser resultado de una convención; es decir, por lo general en una empresa se considera que el personal no sindicalizado recibe un sueldo, en tanto que el personal sindicalizado recibe un salario. Aunque se considera que el salario es el pago diario y el sueldo se integra con las prestaciones más el salario. (Varela, 2013. Pág. 2)

Al no ser la naturaleza de esta investigación separar esencialmente dichos conceptos se utilizara el concepto de salario para referirnos al pago correspondiente de la prestación de los servicios de un trabajador, que lo hacen miembro o parte de una organización laboral denominada empresa, siendo esta última la que estipule desde el inicio mediante un contrato por escrito o verbal el monto basado en los requerimientos del solicitante.

De esta manera se consigue decir que el salario que se recibe como pago del trabajo está definido en dinero, y este, en sí como menciona Varela (2013), es un reforzador universal, lo que indica que el dinero en si no es el motivador sino las adquisiciones que se pueden generar con él.

Es decir, la naturaleza de cada concepto no está severamente definida o cerrada, depende del uso de la empresa pero siempre acudiendo al pago retributivo que le proporciona el

patrón al trabajador a cambio de un labor previamente ejercido. Juárez explica el concepto de sueldo:

Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal, entre otros motivos porque el mismo es el que le permite atraer, conservar y motivar con eficacia al personal que exige el negocio de la empresa. (2014. Pág. 9)

Así mismo una vez hecha la explicación resulta innecesario hablar de dos pagos diferentes o manejarlos por separado por lo que se opta por la utilización común del concepto de salario para referirse al pago retributivo señalado, contemplando en este mismo concepto para todas las señalizaciones y conclusiones que el trabajo genere.

En relación al pago de la empresa y el uso de los incentivos, se ha encontrado que Pinochet (2015), centra la atención en la motivación del trabajador como política utilizada a favor de los objetivos de la empresa, y menciona que existen diferentes formas de mantener o motivar a los trabajadores de la empresa, de los más importantes; los incentivos, como un sueldo que sea adecuado al trabajo que genera el trabajador. De esta forma se contempla al mismo sueldo o salario como un incentivo, o más bien como el primer incentivo visible en una empresa.

Como se dijo anteriormente, el dinero que recibe el trabajador es quizá el principal incentivo por el cual el ser humano participa en colaboración con otras personas en la producción de un producto o servicio que le generará recurso económico propio. Es el incentivo primario al que es acreedor por pertenecer a un sistema de producción. Pero se debe entender una parte aun más compleja del contexto laboral que es la implementación de otros más, el cual es el propósito de esta investigación, es decir, sí, observar la importancia del salario visto como un incentivo económico, pero sin perder de vista otros de naturaleza económica, como pagos extras o bonos, así como también los no monetarios, reconocimientos, promociones, etc.

Por otro lado, un concepto diferente que integra la “compensación” al conjunto de incentivos, como se ha manejado en este trabajo:

El incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo. (Laffont y Mortimer, 2002). Es la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta. (Town et al., 2004). Siempre han existido incentivos, por lo menos desde que apareció la división del trabajo y el intercambio económico. (Laffont y Mortimer, 2002). El mercado de competencia perfecta ofrece un incentivo obvio; la expectativa de ganancias. (Gorbaneff, Torres y Cardona, 2009. Pág. 73)

Sin embargo, Juárez (2014) parece poner mayor énfasis en un incentivo económico, que motive al trabajador a poner empeño en su trabajo. No obstante, se considera que existen otros incentivos, no necesariamente económicos, los cuales se conceptualizaran más adelante.

Así mismo, Juárez (2014) por su parte explica lo que se debe entender por las prestaciones laborales a las cuales hace referencia como:

Los pagos en efectivo (aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro, vales de despensa, etc.), adicionales al sueldo que recibe el personal, así como los servicios o beneficios que se le proporcionan en especie, tales como los servicios de la seguridad social o los seguros médicos o de vida. (Pág. 9)

Estos extras, según Juárez (2014), aunque son independientes del salario estipulado, resultan ser beneficios que la empresa suele otorgar a sus empleados. Sin llegar a ser un incentivo como tal. Comenta este autor:

Desde otra perspectiva, por ejemplo desde la legal, puede hablarse de prestaciones de ley u obligatorias como las vacaciones, prima vacacional, aguinaldo y reparto de utilidades a que obliga la ley en México y las prestaciones de empresa o discrecionales, como vacaciones adicionales a las de ley, seguros médicos y de vida privados o aguinaldo adicional al que establece la ley, entre otras. A diferencia de

los sueldos y los incentivos que premian el desempeño individual, las prestaciones son más eficaces para despertar la identificación del personal con su empresa y el sentido de pertenencia a la organización, características que tienen un efecto considerable en el desempeño general de la organización. (Juárez, 2014. Pág. 9)

Él describe cada parte que recibe el trabajador de la empresa para finalmente hacer referencia a que el conjunto de estas transferencias que el patrón puede hacer al trabajador son las mismas con las cuales se le puede atraer y motivar una vez dentro. Este autor lo denomina paquete de compensación: “Por último, el término paquete de compensación designa el conjunto total de sueldo, incentivos, cuando existen, y prestaciones tanto en especie como en beneficios y servicios, que se proporciona como compensación al personal de la empresa”. (Juárez, 2014. Pág. 10)

Juárez (2014) deja claro la importancia tanto de la implementación de este tipo de prestaciones en una empresa así como la gran importancia de su administración. Pues reitera son estas las percepciones que permite atraer y mantener al trabajador.

La administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. (Pág. 10)

En otra perspectiva, más sistemática: “Un sistema de incentivos es un conjunto de reglas o principios que permiten desarrollar métodos para lograr la participación de los trabajadores en la producción de bienes” (Caso, 2003, citado en Pino-Pinochet, Ponce-Donoso, Avilés-Palacios, & Vallejos-Barra. 2015)

De otro modo, Herzberg (2003) por ejemplo, no profundiza demasiado en el concepto de incentivo. Este comenta que el uso de estos puede ser inadecuado si se otorgan de manera arbitraria pues no contemplan características que son importantes desde su postura, como la decisión del propio trabajador por elegir qué y cómo adquirir o ganar un incentivo. Y más bien el incentivo genera desequilibrios dentro de la secuencia de la motivación. En resumen al respecto comenta:

El razonamiento es sencillo. Todo trabajo de gestión es una tarea interdependiente. Los gerentes tienen responsabilidad unos con otros y con sus superiores. La razón de tener una organización es lograr juntos más de lo que podría lograr cada uno por separado. ¿Por qué, entonces, enfatizar y recompensar sólo el desempeño individual, basado en una definición estática del trabajo? Tal enfoque sólo puede orientar a la gente hacia metas incorrectas y egocéntricas. (Herzberg, 2003. Pág. 25)

Sin embargo, un incentivo que es bien administrado y que se otorga en pro del grupo o de lo colectivo, en vez de en lo individual, parece ser más funcional y útil, para diferentes objetivos, como el sentido de pertenencia, valores comunes y congruencia de objetivos dentro del grupo. Es decir, no los hace a un lado por completo pues dice Herzberg:

La evaluación grupal del trabajo de cada gerente debería ser un medio para entregarle a cada uno un feedback constructivo, y no para determinar los salarios. Además de sus salarios, cada uno debería recibir, como parte de cualquier paquete de remuneración adicional, un ingreso basado en el esfuerzo grupal. (Herzberg 2003, pág. 26)

Al mismo tiempo en que se otorga un incentivo se puede prestar atención a diferentes resultados, cambios en la organización; entendida esta como la forma de relaciones de unos con otros dentro de la empresa. Es decir, pueden existir variaciones de comportamientos, actividades y actitudes que se pueden observar al implementar o quitar un incentivo y que es posible repercuta en los resultados finales de una organización.

Característicamente los incentivos “intrínsecos” que son los no económicos en función de esta investigación, tienen que ver con un crecimiento a nivel personal dentro de la empresa, al mismo tiempo que favorece los resultados del trabajador dentro de la misma.

Los incentivos intrínsecos vinculados con una cuota de poder o posición en la empresa, la retroalimentación del desempeño a través de su evaluación, la promoción de la estabilidad laboral y la carrera profesional, la sensación de éxito, la autoestima, el estímulo a la participación y el reconocimiento social. Todo lo anterior, finalmente, se puede convertir en el deseo de realizar un trabajo debido a la

satisfacción inherente que se obtiene de su desempeño. (Zapata y Hernández, 2010. Pág. 60)

En el caso de los trabajadores motivados intrínsecamente es la misma motivación que ya reside en ellos lo que los lleva a generar un buen desempeño, pues este está motivado por aprender y resolver problemas en su área de trabajo, facultad que se relaciona profundamente con la satisfacción personal.

Por otro lado, Soto y Raigosa (2008) explicaron el funcionamiento de las empresas que permiten motivar al trabajador con los incentivos financieros:

Estos se pueden definir como incentivos monetarios y directos, bien sea en dinero o en artículos o elementos de valor, por ejemplo: bonos, comisiones, pagos por cumplimiento de cuota, premios en especie, viajes, entre otros. El sueldo, las comisiones y las bonificaciones han sido por décadas los elementos básicos de los planes de incentivos financieros. (...) En consecuencia, los incentivos más utilizados por las compañías son los financieros, tales como las comisiones. (Soto y Raigosa, 2008. Pág. 42)

Sin embargo, Soto y Raigosa advirtieron de algunas consecuencias por la implementación de estos incentivos, pues ya que son muchas veces promovidos sin la plena comunicación o sin la información plena de la naturaleza de estos. Al respecto comentan:

A pesar de su notable acogida por la mayoría del equipo de ventas, los incentivos de este tipo tienen el peligro de convertirse en salario o en obligación de la organización, corriendo el riesgo de dejar de verse como un incentivo adicional. (Soto y Raigosa, 2008. Pág. 43)

No obstante, hay incentivos que se implementan menos en las empresas:

Basados en la investigación, las compensaciones psicológicas han comenzado a tener una marcada presencia dentro de las preferencias de los vendedores, en términos de incentivos que generan un impacto considerable en su desempeño. Dentro de estos incentivos, los más notable son las felicitaciones verbales e informales del jefe por el cumplimiento de metas. (Soto y Raigosa, 2008. Pág. 45)

Así mismo, Soto y Raigosa (2008) expresan uno de los beneficios pero también algunas consecuencias del uso inadecuado de los incentivos psicológicos:

Estos incentivos psicológicos en general son poco costosos, y sin embargo pueden llegar a tener un invaluable impacto en el desempeño de los vendedores, pero al ser más difíciles de cuantificar y controlar, la administración de ventas debe ser muy cuidadosa en su manejo, pues si se utiliza rutinariamente y sin que sean el reconocimiento a verdaderos logros, pueden perder su capacidad motivadora. (Soto y Raigosa, 2008. Pág. 46)

Rosanas y Cugueró (2011) se refieren a los incentivos “duros” como los incentivos que se encuentran fuera del trabajador y que este los percibe como un motivador extrínseco, los autores contrario a apoyar estos planes de incentivos, generaron una crítica respecto a estos. Ellos creen que los incentivos económicos que conllevan a un resultado medible y cuantificable, donde se miden resultados para poder determinar un incentivo que vaya en relación a las ganancias y que beneficie al trabajador, desvinculan al empleado con la misma empresa, pues ellos buscan también ser reconocidos dentro de la organización y que su trabajo dote de sentido a su quehacer, y no solo preocuparse del ámbito financiero.

Respecto a los incentivos económicos: “La raíz del problema es considerar que un sistema de control puede basarse exclusivamente en incentivos extrínsecos” (Rosanas y Cugueró, 2011. Pág. 45). Rosanas y Cugueró advierten que un mejor sistema de control tiene que ver también con un aspecto ético que permita la utilización de incentivos intrínsecos de los mismos trabajadores. Es así como proponen lo siguiente:

Pero parece claro que los incentivos fuertes y de carácter extrínseco, no sirven o por lo menos tienen disfuncionalidades importantes. En este sentido cabría pensar en dejar de utilizarlos. Pero no utilizar ningún tipo de incentivo tampoco parece una buena solución. Utilizar incentivos extrínsecos “débiles”, cuya intención sea más la de proporcionar un reconocimiento o mostrar el agradecimiento de la empresa que la de incentivar puede ser una parte de la solución que incentive mejor que. (Rosanas y Cugueró, 2011. Pág. 51)

La propuesta de Rosanas y Cugueró (2011) es una mezcla de diferentes incentivos, ya sea los que demanda la orden de la empresa que organiza bajo un sistema de control a los trabajadores midiendo los resultados y a partir de esos definir quienes y cuales incentivos economicos deben ganar, asi como también son importantes los incentivos que permitan al trabajador ser reconocido dentro de la organizacion brindandole la capacidad como ser humano auténtico y con valor. Una de las conclusiones del trabajo de los autores antes mencionados es que:

Reducir el sistema de control a un sistema de incentivos explícitos es éticamente inaceptable. Y es así porque despersonaliza al ser humano negándole la oportunidad de poder realizar un acto auténticamente “personal”. Cuando los sistemas se reducen a incentivos externos, lo hacen ignorando otras dimensiones relevantes de las personas, al no hacer uso de otros valores que éstas descubren a través de sus acciones personales. (Rosanas y Cugueró, 2011. Pág. 53)

Por otro lado, las recompensas que pueden recibir los trabajadores también se pueden dividir en dos categorías y combinarse entre ellas: recompensas monetarias y no monetarias, recompensas ciertas y probables. Finalmente esta división de recompensas es una más al hablar de los incentivos, que para este caso en específico son sinónimos. Las recompensas monetarias, pueden tomar diversas formas, como un pago directo, un descuento del pago o la bonificación de alguna cuota en impuestos periódicos. Las recompensas monetarias en tanto, pueden ser proporcionales al monto del impuesto o un monto fijo para todos (Feld y Frey, 2007). Existen entonces recompensas que son seguras y esperadas ya por el personal, pero los premios también pueden ser no monetarios. Fehr, Gächter y Kirchsteigerd (1997) encontraron que un regalo puede reforzar el vínculo de compromiso con la empresa, lo que la probabilidad de que se le pueda otorgar a uno de los trabajadores es una entre el resto de los estos y por lo tanto es una recompensa probable.

Para Barnard, (citado en Rivas 2009) su teoría de los sistemas cooperativos explica que una empresa pequeña como una familiar o una con pocas personas no tiene comunmente muchos conflictos, pero en cuanto esta crece o al hablar de una más grande, los conflictos aumentan, entonces el uso de incentivos es fundamental. Para evitarlos, parece hablar de un otorgamiento de incentivos a nivel grupal, precisamente para fomentar la union de grupo,

por lo tanto el trabajo del jefe será promover la participación entre las partes. El resumen de la postura de Barnard es que “La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos” (Pág. 15)

Por otro lado, Vargas (2012) considera que aún son un “campo de investigación” el tema de los incentivos, pues en su doble afirmación expresa la posibilidad de integrar los incentivos como un papel importante en el trabajo pero a la vez recomienda un análisis más profundo del tema. Este considera que la motivación humana tiene un papel fundamental, pues intenta explicar porque a pesar que los incentivos son de una importancia determinante en la empresa, no han podido causar el impacto esperado.

También Vargas (2012) menciona que los incentivos así como otros temas de relevancia en la organización contemporánea, sólo contribuirán más a la productividad en la medida que sean congruentes con una cultura laboral que favorezca la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas; “La autonomía, la competencia y la socialización”.<sup>6</sup> Estos conceptos van a postular su Teoría de la Auto Determinación<sup>7</sup> (TAD). Es decir, para que el impacto recaiga en la empresa, o dicho de otra manera que la empresa reciba los beneficios de tener en sus filas a personas autónomas, competentes y con habilidades sociales, sin embargo, primero tiene que pasar una serie de procesos internos en el trabajador para lograr el efecto esperado en la empresa.

---

<sup>6</sup> La autonomía, en este contexto, implica para una persona sentirse dueña de sí misma, de sus metas y objetivos, una clara apreciación de sus propios puntos de referencia para apreciar la realidad, confianza para tomar sus propias decisiones, deseo de enfrentar experiencias nuevas como detonador de sus potencialidades. [...] La necesidad por la competencia (en sentido de capacidad, no de competir con otros), se refiere a sentirse capaz o eficiente para lograr lo que uno se propone; es un sentido de auto valía sobre las propias capacidades y potencialidades que impulsan a hacer las cosas lo mejor posible, en la medida en que tienen un sentido especial para uno mismo o para aquellos con los que se relaciona la persona. [...] La tercer necesidad, la socialización, es el sentido de ser apreciado y estar conectado con otras personas; como ser social, la persona tiene una fuerte necesidad de aceptación y reconocimiento, que se sustenta inicialmente en el amor incondicional que debería proveer la madre, lo que permite generar sentimientos de autoestima y valía como ser humano (Vargas 2012. Págs. 161-162).

<sup>7</sup> Podría considerarse como una macro teoría de la motivación humana, que está vinculada con el desarrollo y funcionamiento de la personalidad bajo el contexto social, es decir los comportamientos tendrán que ver con el contexto social donde la persona se encuentra. La TAD, analiza el grado en que las conductas son “volitivas” o auto-determinadas, a nivel consciente observar a las personas cuando realizan sus acciones y están en este estado de conciencia reflexionan y se comprometen en las acciones a partir de su decisión. “Se fundamenta en una visión organísmica y dialéctica que asume que las personas son organismos activos, con tendencias naturales hacia el crecimiento psicológico, en continuo esfuerzo por integrar sus experiencias de forma coherente con su voluntad” (Vargas, 2012. Pág. 157).

Una de las aportaciones más significativas de la TAD Vargas (2012), se refiere a la intención de superar algunas dificultades que implicaron los conceptos de motivación extrínseca y motivación intrínseca, especialmente atendidos desde la Teoría de la Evaluación Cognitiva (TEC). Esta TEC tiene como objetivo especificar los factores que explican la variabilidad de la motivación intrínseca. La TEC sugiere que componentes externos como las recompensas tangibles, que les llamaremos incentivos, tienden a disminuir la sensación de autonomía, provocando un cambio en el “Locus de Control Percibido” de interno a externo, socavando la motivación intrínseca. Cuando Vargas cree que por el contrario, algunos factores externos como el facultar al colaborador para tomar decisiones sobre su propia tarea, tienden a fortalecer los sentimientos de autonomía, impulsando un cambio en el “Locus de Control Percibido” de externo a interno, mejorando su sentido de trabajo. (Vargas, 2012).

El estudio de los incentivos es relativamente nuevo y funda sus bases en las teorías de la administración así como de las teorías del comportamiento, de esta forma desde sus inicios es imprescindible no abandonar la relación que existe entre su administración y su repercusión en el comportamiento del ser humano.

No se ha de dejar de lado la importancia de otorgar incentivos sin un conocimiento tanto del contexto de la empresa como de los trabajadores para que el plan de incentivos sea eficaz y oportuno. Pues de ser aplicado con precisión desencadenaría un conjunto de eventos positivos para la organización y sus trabajadores. Como se señala a continuación:

Los expertos en el tema consideran a los incentivos laborales una de las herramientas gerenciales que ha demostrado generar gran impacto en la satisfacción laboral y, por ende, en el aumento de la productividad y en el mejoramiento de la calidad de servicio en función de lo que el empleado puede ofrecer al cliente. El grado de satisfacción del cliente siempre será directamente proporcional al esfuerzo del personal. Un incremento en la satisfacción constituye un anuncio muy probable de un mejor desempeño en el futuro aumentando así el número de clientes; ello origina elevación de los gastos del cliente y, por tanto, mayores ingresos. Por esta razón, se considera esencial el aporte de los trabajadores para la consecución de las metas empresariales, ya que es el talento humano quien con su riqueza intelectual

integral otorga ese valor agregado a la organización y promueve la productividad del sistema organizacional. (Aguilar, Pérez & Madriz, 2012. Pág. 34)

Así, se puede entender que los incentivos obtienen un papel predominante de importancia dentro de la empresa, que repercuten en la motivación del trabajador y por lo tanto tiene repercusiones en la productividad individual y de la empresa, consiguiente es un factor que mantiene al trabajador en un esfuerzo constante por mejorar su desempeño, rendimiento y resultados.

#### **1.4 Vinculación conceptual entre: La motivación y el incentivo económico y el no económico en la empresa**

Para los fines de este trabajo se entenderá a los incentivos básicamente en dos tipos, los económicos y los no económicos. Los primeros se refieren tanto al pago estipulado previo a ser miembro de la empresa, que se denomina, sueldo o salario así como a todos aquellos pagos monetarios extras que se le otorgan al trabajador con respecto a su labor dentro de la empresa, bonos, extras y descuentos. Y por otro lado, los segundos, que hacen referencia a los premios que no son de ninguna manera económica sino reconocimientos, ascensos, y actividades privilegiadas que determina la gerencia.

Se vislumbra una conexión entre el incentivo y la motivación del trabajador, el primero repercute en el segundo, ya sea que se le ha retribuido económicamente por una acción o una serie de tareas que lo llevaron a un resultado. Es decir, el incentivo también es el reconocimiento público o privado de la gerencia o del jefe hacia el trabajador, repercutiendo dicho incentivo en la motivación de este.

Es necesario saber las motivaciones del personal, para poder entender mejor como están o no están funcionando los incentivos dentro de la empresa, pues como lo menciona Soto y Raigosa (2008) saber cuáles son estas motivaciones que hacen participar al empleado, son fundamentales para vincularlo con la empresa mediante la relación del incentivo y su particular motivación. Al respecto nos comenta que:

Los vendedores tienen necesidades fisiológicas y psicológicas. En consecuencia, los planes de incentivos deben estar dirigidos a satisfacer dichas

necesidades. Igual que para los clientes y las empresas, se busca generar estabilidad a largo plazo en estas para los vendedores, para lo cual es necesario mejorar su condición económica y psicológica, por medio de salario, incentivos y/o comisiones; bonificaciones; premios en especie, viajes; reconocimientos, ascensos y capacitaciones, entre otros incentivos. (Soto y Raigosa, 2008. Pág. 40)

Por lo tanto, es necesario conocer de qué manera se construye y administra el incentivo y este precisamente sea un motivador para el trabajador que sea claro y factible y no por el contrario ambiguo e inalcanzable que el efecto sea contrario a lo esperado. Soto y Raigosa (2008. Pág. 41) describen al motivador dentro de la empresa de ventas como:

Motivador: si la cuota es realista, es alcanzable en el tiempo y el incentivo está de acuerdo con las necesidades del vendedor, los componentes del plan de motivación serán estímulo para un esfuerzo adicional que contribuya al cumplimiento de los objetivos de ventas y, por ende, de toda la corporación.

Herzberg (2003) no niega el uso de los incentivos por el contrario lo reconoce, considera que hay un gran sistema de incentivos en el cual giran modos de operar en las empresas actuales y cree que están mal empleados y que su uso no corresponde a cumplir los objetivos como empresa, además la complejidad y dificultad que implica establecer y administrar un sistema de incentivos tiende a ser impreciso. Cree que, ningún objetivo, sea financiero o en pro de la mejora en general del clima tendrá un poder importante como incentivo si se trata de opciones obligadas sin relación con los sueños, deseos y aspiraciones personales que estén intrínsecamente en la persona.

Herzberg está convencido que el crecimiento interno o psicológico conlleva a una satisfacción en el trabajo aunque desvincula que el incentivo sea un medio para poder alcanzar la cuspide del desarrollo integral del hombre como trabajador dentro de una organización. Sin embargo, si complementamos de alguna manera, como la siguiente idea respecto a los incentivos, podemos contemplar un horizonte más amplio de posibilidades de pensar tanto en el trabajador como en la empresa.

Al respecto:

Los incentivos se proponen estimular o inducir a los trabajadores a realizar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos costo y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, cuidando que no descienda la calidad, la asiduidad y la puntualidad. (Vargas y Aguilar, 2010. Pág. 9)

Ya se ha dado el concepto de incentivos que será el que guie esta investigación, y es importante tener en cuenta que estos, pueden tomar diversas formas según lo expuesto anteriormente. Para el caso que incumbe a esta investigación el salario que se les otorga a los trabajadores como ya se dijo antes, también será considerado como un incentivo en sí, pues se parte de la premisa que el trabajador que busca empleo al saber el monto del salario puede o no considerar a este como el primer incentivo para pertenecer o no a la empresa, dicho esto el pago inicial fue estipulado previamente antes de conocer o entrar en contacto con los incentivos promovidos internamente, pero pudo ser un incentivo y seguirlo siendo.

Finalmente, Caso (2003) reconoce que la productividad es una de las consecuencias de la implementación de un sistema de incentivos. Que se da mediante la producción útil de los trabajadores o la disminución de los recursos necesarios para generar la misma producción esperada.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> La productividad laboral en las organizaciones es otro gran tema, en este caso será un punto pendiente en la investigación, pero que se reconoce que es importante. Pues sabemos que la productividad se obtiene o de la venta de los productos producidos por los trabajadores o por la disminución de los materiales de producción. Podemos decir entonces que la productividad es la eficacia y el desempeño general de las personas dentro de la empresa e incluye la evaluación constante de los resultados en el trabajo. Es el resultado de la implementación de la mano de obra de los trabajadores con relación a la materia con la que están trabajando. Y como bien señala Caso (2003) todas las áreas de la empresa pueden ser partícipes de la implementación de algún plan de productividad. Y básicamente se debe o reducir el número de horas en las que se genera la misma cantidad de producto o se debe aumentar la producción con la misma cantidad de horas trabajadas. Y uno de los métodos por el cual se puede lograr el incremento de la productividad de una empresa es mediante la utilización de un plan de incentivos. es por eso que esta investigación entre otras cosas será también base de una posible investigación de productividad, incentivos y motivación en las empresas.

Pinochet en el mismo sentido, ofrece un ejemplo de lo que considera relevante en torno a la productividad: “Ude y Coker (2012) encontraron evidencia del vínculo entre los esquemas de incentivo, motivación y productividad del trabajador, que estando bien diseñados y administrados, mejoran las organizaciones, proveyendo atractividad, motivación, desarrollo y retención de los empleados” (Pinochet, 2015. Pág. 119). No cabe duda que diferentes situaciones interesantes surgen cuando se pone atención al funcionamiento de los incentivos y la relación con otros elementos como lo es la motivación, esta investigación se ha forjado en ello y en tratar de desmenuzar otro tanto el tejido de la realidad que rodea a algunas empresas.

Una vez que se han explicado los conceptos fundamentales de la investigación: el incentivo y la motivación, en la empresa, resulta más fácil observar las relaciones entre ellos, dicho esto la relación puede ser expresada de la siguiente manera.

El primer concepto fundamental que es el incentivo puede dividirse para su comprensión en dos formas, los incentivos económicos donde se contemplan tanto el salario del trabajo, como otras formas de compensación económica estos son; el salario, los bonos y los descuentos y vales que la empresa o el patrón otorgue. Del lado de los no económicos se tienen los que tienen que ver con los reconocimientos al trabajador por parte de la empresa o del patrón, sean formales o informales, ascensos que no necesariamente estén acompañados de un aumento de sueldo sino de responsabilidades o derechos que se adquieren por el mérito y actividades especiales que denoten más responsabilidad y cargo designadas estas por la administración o la gerencia.

Una vez entendidas las formas del incentivo se puede hablar del impacto de estas en el trabajador y este impacto es en la motivación, de la cual igualmente se distinguen dos formas: motivación extrínseca e intrínseca, la primera hace alusión a todos aquellos elementos físicos o materiales que estén fuera del trabajador y que lo impulsan o llevan a generar determinadas acciones, fungen como un objetivo.

Por otro lado, la motivación intrínseca se refiere a aquellos procesos internos, los cuales están unidos a la satisfacción psíquica o sentido de crecimiento personal de quien lleva a

cabo determinadas acciones, eventos o sensaciones que lo hacen sentir mejor de lo que se sentía previo a la acción o resultado por el cual fue incentivado no económicamente.

Los incentivos pueden ya estar ahí, esperando a ser ofrecidos o promovidos, pero solo pueden pasar o ser importantes para los trabajadores que son el elemento más básico de la empresa, cuando trastocan su motivación y dependiendo de lo que requieran los trabajadores, serán más importantes unos u otros incentivos.

Finalmente ambos incentivos cumplen su función, movilizar a los trabajadores en pro de los intereses de la empresa, integrando necesidades biológicas y psicológicas, los primeros con la retribución económica y los segundos con la satisfacción psíquica.

## **Capítulo 2. Descripción de la empresa. Perspectiva en el caso de la gerencia respecto a las características de la organización, los incentivos y la motivación**

En el siguiente apartado se presentan las principales conclusiones a las que se han llegado, a través de la entrevista a gerencia, revisión de documentos y archivos e información pública, para constituir la información que tiene que ver con la organización “Cuidado con el perro”, dos sucursales.

### **2.1. Breve historia de la organización “Cuidado con el perro” (CCP)**

Este negocio surgió en Veracruz, México, en 1915 bajo el concepto de “La Soriana Abarrotes y Telas García” esta fue la primera tienda. En 1936 esta empresa tomó el nombre de “Comercializadora Almacenes García” la cual creció y se amplió y abrió una segunda sucursal en la ciudad de México en 1939.

Esta empresa continuó expandiéndose y en 1951 abrió nuevas sucursales en diferentes estados tales como Chihuahua, Torreón y Monterrey. Para 1960, inició la venta de productos confeccionados. En 1975 se consolidó como una cadena de sucursales en varias partes del país con el concepto de “García”, Hidalgo, Saltillo, Tuxpan y Poza Rica fueron algunas de las ciudades en las que se colocaron algunas sucursales, alcanzando más de 500 empleados.

En 1992, la empresa “Telas parisina” adquirió “Almacenes García” y cinco años más tarde la cadena elevó a 36 el número de sus tiendas en el territorio nacional. Tan solo dos años más tarde había ya 45 sucursales. En el 2000 la empresa “Grupo Avante” compró García y agregó una marca a la ropa que vende, “Cty & co” para dama y caballero, y dos años más tarde artículos para niños y niñas “Get it”. En el 2007 nació la marca “Cuidado con el perro” ó (CCP) como una nueva forma de vender ropa bajo tendencias de moda mundial para dama y caballero. Esta se enfocó desde sus inicios en un estilo sofisticado y juvenil. Para el 2010 nació la marca “4KF” que se mezcla con el concepto casual para dama y caballero. Un año más tarde la marca “Look Kool” se agregó expandiendo el gusto para dama en corsetería y ropa casual.

Del año 2017 a la fecha “García” y sus departamentos citados, tienen presencia en casi 30 estados de la república mexicana. La marca de “Cuidado con el Perro” es la que absorbe todas las demás y sus tiendas. Es así como quedó un solo concepto “Cuidado con el Perro”, con sus sub marcas respectivas o departamentos como se les llama en las sucursales.

Actualmente la empresa cuenta con el corporativo en la ciudad de México, donde sus trabajadores se encargan del desarrollo de los productos, una compañía que asume departamentos como el de diseño, el de sistemas, planeación, marketing, visual o mercadeo y recursos humanos, siendo más de 6,000 personas trabajando para todo el corporativo y sucursales en el país. Uno de los colaboradores relata lo que conoce de la historia de la empresa:

Surgió en el año de 1936, antes era comercializadora almacenes García, o más conocido como García. Comenzó, primero eran telas lo que vendían, ya de ahí se convirtió en almacenes García, ya de ahí duró bastantes años, del 36 hasta el año 99, (Sic.) donde ya lo compró un español, y en el 2005 nace Cuidado con el Perro la marca que actualmente es conocida, ya García ya está dejando de existir, ya está con la nueva marca que es Cuidado con el Perro. [...] Actualmente son más de 180 tiendas. El nombre del corporativo es Corporación de Recursos Humanos e Informática para el Comercio. (E1, entrevista personal, 2019)

El mismo corporativo también tiene, en territorio mexicano instalaciones particulares de bodegas o almacenamiento de mercancía, traslado, recibo, distribución, cambio entre otras actividades, se les denomina centros de distribución o mejor conocido en las sucursales como CEDIS por su abreviatura, este lugar abarca 25,000 metros cuadrados de almacén y es el encargado de surtir la mercancía a las más de 160 tiendas en México, aproximadamente 33,000 cajas de mercancía diarias hacen llegar a las sucursales.

Para el año 2017 se sabe que la marca tiene presencia en 29 estados de la república y el tamaño de estas sucursales oscilan entre los 110 metros cuadrados hasta los 2,400 metros

cuadrados y están ubicadas en los centros comerciales o centros de la ciudad más importantes<sup>9</sup>.

En cuanto a la organización y distribución, para las sucursales la jerarquía que ellos contemplan el orden de puestos es el siguiente.

En el mismo sentido, se distingue que las personas que se encuentran en gerencia no están en el puesto porque desde un inicio así se determinó, sino más bien por un proceso de crecimiento dentro de la organización. Por ejemplo, en el caso de la gerente de Cuautla se encontró que ella cuenta con 13 años dentro del corporativo, y 9 años de gerente en la sucursal de Cuautla, tuvo que crecer dentro de esta a lo largo de ese tiempo, pasando por diferentes puestos laborales como son jefa de oficina, trainee de subgerente, subgerente y gerente finalmente.

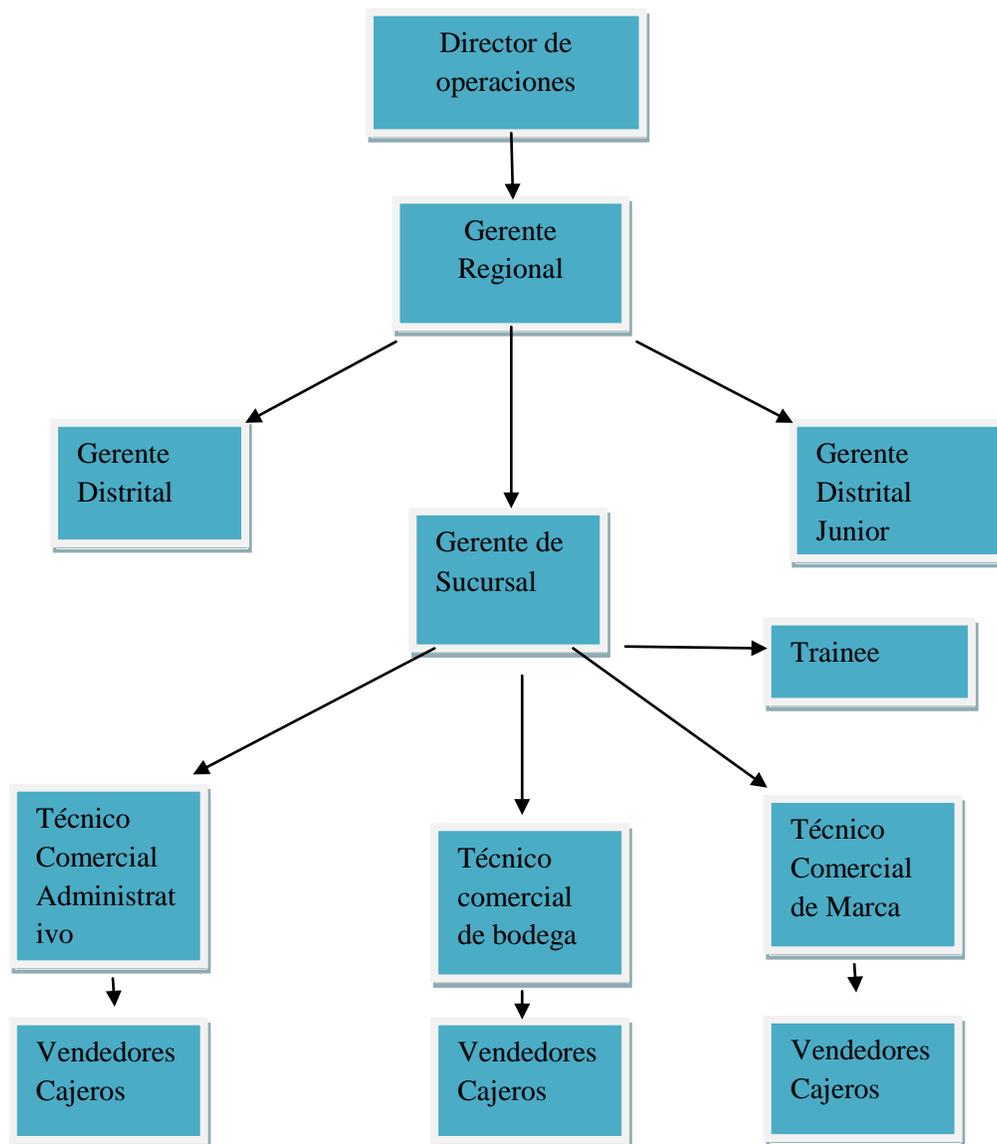
Como se puede observar en el esquema no. 1, el puesto inicial al que prácticamente todo empleado entra es el de vendedor cajero, en este puesto las actividades son especialmente centradas en atención al cliente, acomodo y resurtimiento de mercancía, limpieza del departamento, y en su caso atención y cobro en cajas. Según el desempeño, el empleado puede participar en alguna convocatoria para alcanzar el puesto de Técnico Comercial de Marca, que consiste en ser el encargado de algún departamento de ventas específico, dirigir a sus vendedores para el orden y presentación de la mercancía, estar al día en los productos nuevos que llegan a la sucursal y del montaje de su departamento, así como de mandar reportes de la presentación de su área y encargarse de la asistencia a las juntas de jefes de departamentos donde se explican los presupuestos y las ventas, otro puesto a ascender es el de Técnico Comercial de Bodega, encargado de toda la mercancía existente y que se requiere en la sucursal, del mobiliario y los activos fijos, así mismo de los inventarios. Finalmente, está el Técnico Comercial Administrativo, quien es el encargado de auxiliar en recursos humanos, administración, reclutamiento y selección y nominas entre otras tareas como, las revisiones de las incidencias de los empleados y sus pagos, siendo normalmente ese orden de escalamiento. Cabe mencionar que el salario de los últimos tres puestos como se verá más adelante es el mismo pago quincenal por sucursal, este no cambia.

---

<sup>9</sup> Breve historia de la organización “Cuidado con el perro” CCP. es resultado también de información privada de video, otorgada por la empresa. Bajo el nombre Cuidado con el perro.

## 2.2. Puestos y organigrama de las sucursales

ESQUEMA NO. 1. ORGANIGRAMA DE LAS SUCURSALES CUIDADO CON EL PERRO



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a empleados en 2019

El siguiente es uno de los casos del proceso de crecimiento laboral dentro de la sucursal Cuautla:

Son 4, (puestos de trabajo) de inicio fue jefe de oficina, prácticamente pues las funciones eran administrativas, nominas, reembolsos, pólizas de ventas, todo lo referente a lo administrativo, archivos carpetas legales. De manera posterior el siguiente puesto fue trainee de subgerente, estás en capacitación para las funciones que realiza el subgerente, dentro de la capacitación sobre las funciones de subgerente son, control de personal, ventas, contratación de personal, también las funciones todas las administrativas, inventarios, relaciones con las personas externas como ayuntamiento, protección civil, ya todas esas funciones van dentro del puesto de trainee ya de manera posterior como subgerente prácticamente son las mismas funciones, después ya en el 2010 es que yo asciendo como gerente. (G2, entrevista personal, 17/08/19)

En el caso de su Trainee, que es un puesto antes de gerente de sucursal, ha atravesado por distintos puestos desde el inicial, vendedora cajera, Display<sup>10</sup> quien se encarga de toda la imagen visual de la sucursal, subgerente, técnica comercial administrativa y trainee, en su caso particular atravesó por subgerente puesto que desapareció y que ahora es sinónimo de trainee. Por otra parte, la gerencia de Cuernavaca también atravesó por diferentes puestos y que de hecho comenzó su carrera laboral dentro de la sucursal de Cuautla, donde inicia como vendedor cajero, asciende a Display de sucursal, posterior a jefe de mercaderías más adelante a jefe de operaciones, coordinador comercial <sup>11</sup>y finalmente se le otorga la gerencia de una sucursal en Cuernavaca.

Estos casos específicos de gerencia hacen notar el crecimiento dentro de la empresa, los trabajadores que en ella laboran, la posibilidad de ascender con el tiempo y el desempeño a nuevos puestos, enmarcados en historias verídicas de los mismos jefes de tiendas. La principal labor de los gerentes en sucursal es organizar a todo el personal de manera que cada uno sea funcional en el área designada, observar y mejorar las actividades de cada trabajador y encargado de monitorear el cobro de mercancía, el acomodo y la limpieza de la

---

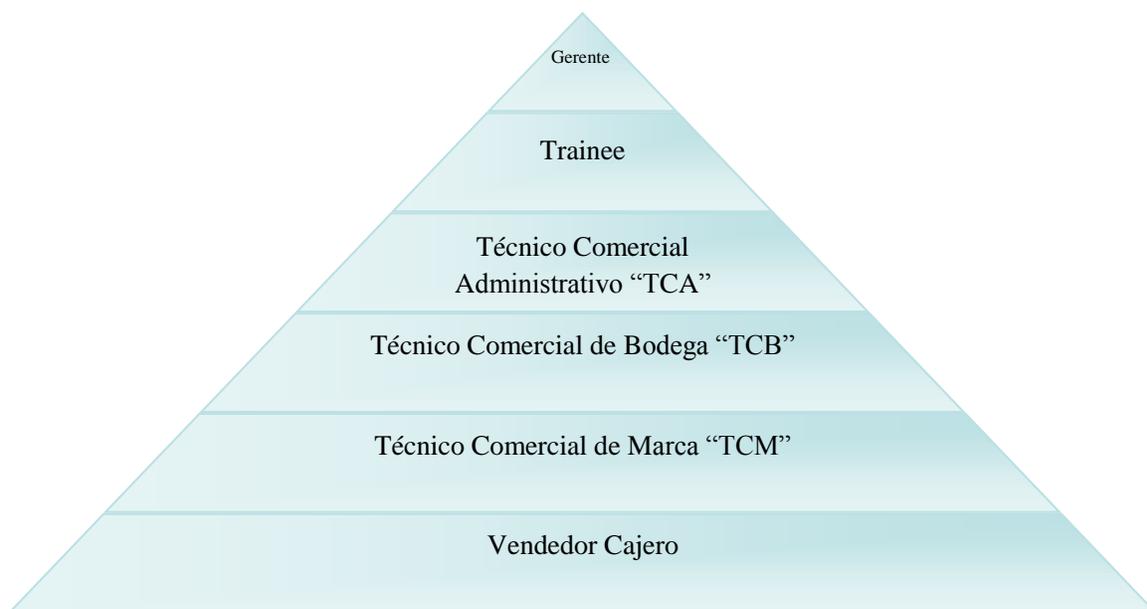
<sup>10</sup> Este era un puesto dentro de la sucursal que desapareció con los cambios de administración. Actualmente no existe ya en las sucursales.

<sup>11</sup> Los puestos, de Display, Jefe de mercaderías, Jefe de Operaciones y Coordinador Comercial actualmente no se encuentran en las sucursales, al parecer con el cambio de administración estos desaparecieron, al igual que la subgerencia que hasta el año 2018 aún se podía encontrar, actualmente subgerencia se podría considerar sinónimo de Trainee que es el puesto que actualmente se observa en las sucursales está jerárquicamente debajo de la Gerencia.

sucursal, la distribución del personal, la efectiva administración en la oficina y el seguimiento a las indicaciones que a través de ellos llegan a su sucursal por parte del corporativo., Estos también se encargan de anunciar cambios estructurales y organizacionales como pueden ser: la ampliación y o modificación de la sucursal, cambios en el tamaño de la tienda, satisfacer la necesidad de que el personal se postule a un nuevo puesto creado por el corporativo o que la misma gerencia postule a alguien con las competencias necesarias para el puesto, como es el caso de Trainee de gerencia. Otras actividades son: montar temporadas como son las principales que maneja el corporativo tales como: El Buen Fin (donde la mercancía se vende a menor costo y a mayores cantidades), navidad y el periodo de regreso a clases (donde exponen mercancía de útiles escolares por un mes aproximadamente en el regreso a clases del periodo julio-agosto) El resto del año la mercancía permanece guardada o en el centro de distribución (CEDIS). Estas actividades están enmarcadas bajo el objetivo principal de la gerente y del corporativo de Recursos Humanos e Informática, que es el alcanzar el presupuesto mensual de ventas, el cual en este año por mencionar el caso de Cuautla, oscila entre los \$7,000,000 y los \$11,000,000 por mes, por sucursal.

Como se muestra en la figura no. 2, los puestos que se ofrecen de entrada a las sucursales son vendedor cajero que es el primer puesto al que entra un trabajador. El siguiente al que puede aspirar es a Técnico Comercial de Marca o TCM quien es el encargado de un departamento de ropa, en especial en el piso de ventas, y que a su vez se debe encargar del funcionamiento total de este. Una vez en el puesto de TCM es posible aspirar a uno de los siguientes puestos, TCB que es técnico comercial de bodega o TCA Técnico Comercial Administrativo, el primero se encarga del funcionamiento de la mercancía y el orden en la bodega del traslado, recibo, envío y conteo entre otros de la mercancía y el segundo, es quien se encarga del funcionamiento administrativo de la sucursal, documentos, archivos, orden en la nómina y entre otras actividades del efectivo en el área de cobro y la entrega de valores en compañía de la gerencia. El siguiente es la expresión de los puestos en orden de jerarquía.

FIGURA NO. 2. PUESTOS POR JERARQUÍA PARA ASCENDER



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a gerencia en el 2019

### 2.3. Características generales de las sucursales de "CCP"

En la sucursal de Cuautla laboran 45 personas de las cuales 36 son mujeres y 9 hombres. La gerencia manifestó cierta preferencia para contratar a las mujeres, pues consideran que suelen ser mejores en las actividades o tareas que conllevan más cuidado, limpieza, orden y perfección en cuanto a las actividades en general en los departamentos que constan de la organización, el acomodo, el resurtido de prendas, la atención al cliente y la limpieza. Exponen también que los empleados hombres se desarrollan mejor en otras actividades como es el área de bodega específicamente en el área de recibo. Es importante mencionar que algunas actividades llevadas a cabo en esta última área tienen que ver con el recibo de las cajas de mercancía, conteo de las prendas, acomodo dentro de la bodega, bajar a piso las prendas seleccionadas por los y las encargadas de departamento además de las maniobras en los mobiliarios y montacargas.

En el caso de Cuernavaca laboran 23 personas de las cuales 11 son hombres y 12 son mujeres, gerencia no manifestó tener ninguna preferencia respecto al sexo de quienes laboren en la tienda. Cabe resaltar que todo aquel que sea jefe de departamento o encargado

de algún área debe cumplir ciertos requisitos como haber laborado por más un año en la empresa y contar con un contrato firmado de planta o indefinido.

El puesto de vendedor cajero que es el primero que se oferta a las personas no es un puesto con tareas totalmente específicas, pues una vez dentro de la sucursal pueden desempeñar diferentes actividades en gran parte de la tienda, como son desde limpieza, acomodo de mercancía, resurtido, atención al cliente, cobro en el área de cajas y apoyo en el área de bodega. A partir de las actividades realizadas por las indicaciones de sus superiores laborales estos mismos observaran las aptitudes y capacidades del empleado y será así como pueda ascender a otro cargo, esto es por su desempeño dentro de la sucursal, tanto su encargado de área como gerencia serán los indicados para hacerle saber que puede ascender a otro cargo pos su desempeño laboral, finalmente serán agentes externos de la sucursal los que mediante pruebas psicológicas y psicométricas enviadas por la red, medirán y evaluarán si finalmente el postulante quedará o no en el puesto solicitado.

Existen en ambas sucursales tres horarios de trabajo, de 7 de la mañana a 4 de la tarde, de 10 de la mañana a 7 de la tarde y de 12 del día a 9 de la noche, de ser necesario en los periodos de temporadas altas se agrega un turno ocasional de 10 de la noche a 6 de la mañana; entre los horarios se encuentra una hora de comida, la cual deben checar ante el reloj checador la salida y el regreso, además de la hora de llegada y la hora de salida del turno laboral. De aquí surgirán lo que son las incidencias, es decir los retardos y las faltas del personal contemplando también incapacidades y permisos.

Es necesario señalar que la empresa cuenta con los beneficios estipulados según la Ley Federal del Trabajo como son el otorgamiento del seguro social, el registro federal de contribuyentes, utilidades, primas dominicales y vacaciones, aguinaldo, días de descanso, licencia o permiso de maternidad, periodo de lactancia para las madres y licencia de padre ante la llegada de su hijo.

En la tabla no. 2 se pueden apreciar y resumir algunas de las características particulares de cada tienda, que tienen que ver con la organización en sí, y la forma de trabajo de los empleados y jefes, lo que nos ofrece una vista general entre las diferencias y las similitudes de ambas sucursales. Como se puede apreciar en dicho cuadro los tipos de tienda no son los

mismos, estos se diferencian en distintos criterios como tamaño de tienda, tipo de ropa y marcas, número de empleados y por supuesto número de áreas.

Una diferencia interesante resulta al observarse el tipo de liderazgo que se manifiesta en cada tienda. Existen características particulares en cada una respecto a la conducción y forma de relacionarse, y aunque no es fundamental en este trabajo estudiar esencialmente el tipo de comunicación y dirección de cada sucursal es inevitable percibir dos formas diferentes al dirigir cada una.

Con base en lo observado en la sucursal 2, parece ser importante el papel de la infraestructura de las tiendas. Por ejemplo; al subir las escaleras hacía el segundo piso, hay al inicio algunos lockers (muebles de fierro) que funcionan como guarda cosas personales para los empleados, detalle que en la sucursal 1 estos se encuentran en la misma área de la oficina de gerencia. El segundo piso de la sucursal 2 es prácticamente la bodega, ya arriba se notan más lockers, y unos metros más adelante, el área de comida, que es un pequeño cuarto de 1.5m por 3.5 aproximadamente, el espacio es limitado apenas caben dos mesas y dos bancas, se ha notado vacío a pesar de que en el horario de entrevistas hay personal que fue a comer, no están en la tienda. Justo al lado está la oficina, dividida por un muro, la cual es un poco más grande, casi lo doble, dentro en la mayoría del tiempo de entrevistas no ingreso nadie más que el investigador y el entrevistado. Todo esto hace preguntarse: ¿a caso no impacta el distanciamiento personal que se genera por la infraestructura entre empleados y gerencia que a diferencia de la sucursal 1, mientras se entrevistaba incluso, había otros empleados en el área de oficina?, y es que la oficina, los lockers y el comedor ocupan un mismo espacio, es decir en cuanto se sube las escaleras al tercer piso en este caso, se encuentran los lockers, seguidos de la oficina (una computadora, un escritorio, y el cerebro de otra computadora más grande, dos sillas y bastos papeles entre acomodados) y justamente a un lado el comedor, es más bien un pasillo ancho donde todos se encuentran y se miran, y donde se encuentra en el comedor un videojuego para ser usado en la hora de comida por los trabajadores. Esto lleva a la pregunta ¿tendrá alguna influencia esto para que la comunicación entre empleados y gerencia se vea afectada?

Retomando a McGregor (1996) quien nos refiera las teorías X y Y es posible observar algunos rasgos de su teoría que se relacionan con la forma en cómo se relacionan gerencia

con los empleados, en el caso de la sucursal no. 2 se encuentra una distancia personal de gerentes y trabajadores, una lejanía de los intereses y las necesidades primarias y secundarias del trabajador. Lo anterior se percibe en la comunicación poco personal, restricciones de espacios y el orden jerárquico implícito en las relaciones. En el caso de la sucursal numero 1 se notan pocas o nulas barreras de comunicación, esta es amplia tanto en lo personal como en lo laboral, no hay restricciones de espacios o presencia inherente de una jerarquía impuesta, existe interés por las necesidades primarias y secundarias de los empleados ligados a los intereses de la empresa y el reconocimiento es frecuente entre los colaboradores por parte del gerente.

Con base en el trabajo de campo se encontró que el área de oficina de la sucursal 1 es en realidad la misma área de comedor, lugar de guarda cosas de los empleados y la antesala de la bodega, mientras se llevaban a cabo las entrevistas se pudo escuchar lo que uno de los empleados le dice al otro mientras están comiendo; hablan de “la reta” que quedó pendiente, se refieren a un juego en el play station que tienen en el área de comedor, han decidido que es el momento de “echárselo”, uno de ellos gana y parece muy contento, precisamente el Gerente llega, ellos, los empleados no hacen nada por disminuir el tema, al contrario el ganador le presume que ha “derrotado” en el juego a uno de sus compañeros, el gerente le dice con un tono amistoso: “no te gano ahorita nomas por que ando ocupado y además todos le ganan a (dice el nombre del trabajador)”, ríen entre ellos y el gerente regresa al piso de ventas mientras ellos continúan hablando del tema.

Como se mencionó anteriormente son solo algunos rasgos sencillamente observables, lo que no acredita un liderazgo específico determinado, por ejemplo, en lo que McGregor (1996) refiere como el principio de integración<sup>12</sup>, también es perceptible en distintos niveles, pero inherente a la creencia que tienen los jefes en las capacidades de los trabajadores, permitiendo que los mismos trabajadores alcancen por su propio esfuerzo una condición superior a la que se les somete inicialmente.

---

<sup>12</sup> El principio de integración de McGregor (1996) refiere que los administradores o la gerencia, permiten que sus colaboradores desarrollen diferentes capacidades en su trabajo y a nivel personal, gerencia facilita las condiciones para que los empleados mediante su esfuerzo logren sus objetivos con base también en sus mismas necesidades y aspiraciones.

TABLA NO. 2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS SUCURSALES CCP

TIENDA CARACTERÍSTICAS.	SUCURSAL CUERNAVACA (1)	SUCURSAL CUAUTLA (2)
Tipo de tienda.	Sucursal boutique para damas: se refiere a ropa específica para mujeres jóvenes en especial, no manejan temporadas. La extensión de la tienda es de apenas una cuarta parte de la tienda combo.	Sucursal combo: se refiere a que la mercancía es para toda la familia, niños, jóvenes y adultos, ambos sexos. Dividida en departamentos. Incluye ropa “básica” que son prendas de uso común además de lo último en moda. Incluyen mercancía escolar en la temporada de regreso a clases.
Ubicación.	Ubicación céntrica de la ciudad	Ubicación céntrica de la ciudad
Personal que trabaja en la tienda.	23 personas	47 personas
Áreas o departamentos a cargo de un empleado.	4 encargados de departamento de ventas, 1 jefe de bodega, 1 jefe de oficina, un trainee y el gerente. 8 personas encargadas. Entrevistados 4.	7 encargados de departamentos de venta, 1 encargada de cajas, 1 jefa de oficina, 1 jefe de bodega, 1 trainee de gerente y gerente. 12 encargados de área. Entrevistados 11.
Jerarquías.	Existen 6 puestos de trabajo.	Existen 6 puestos de trabajo.
Tipo de liderazgo por parte de gerencia.	Más del tipo Y: gerencia se comunica y se relaciona informalmente dentro y fuera del trabajo con los empleados, gerencia busca saber los intereses y las necesidades de sus empleados, felicita	Más del tipo X: menor comunicación con los jefes, no hay felicitaciones por parte de gerencia, no hay acceso a espacios de interacción informal.

	y reconoce el trabajo cuando es necesario a sus empleados.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a empleados en el 2019

## **2.4. Incentivos económicos encontrados en las sucursales**

Se describirán los incentivos en materia económica que se encuentran en las sucursales, estos son promovidos desde el corporativo hacia las sucursales. Se contempla el salario como incentivo económico aunado a los que a continuación se muestran.

### **2.4.1. El salario y la productividad en las sucursales CCP Cuautla y Cuernavaca**

Se encontraron en ambas tiendas, los mismos puestos y algunas variaciones respecto al salario. (Véase tabla no. 3). Por ejemplo el vendedor cajero en la sucursal 1 gana mensualmente \$ 100 menos que lo que gana el mismo puesto en la sucursal 2. Las diferencias parecen no ser amplias, únicamente en el puesto de gerencia, pero se debe al tipo de tienda que maneja un gerente y otro.

Estos salarios son determinados por parte del corporativo, cada sucursal no interfiere en las decisiones salariales y manifiestan desconocimiento de los criterios bajo el cual el corporativo decide que sean diferentes los salarios.

TABLA 3. SALARIO MENSUAL POR TRABAJADOR Y TIPO DE SUCURSAL EN EL CORPORATIVO CCP

PUESTOS LABORALES DE LAS SUCURSALES	SALARIO MENSUAL POR PUESTO	SALARIO MENSUAL POR PUESTO	DIFERENCIA SALARIAL
	Sucursal 2 Cuautla	Sucursal 1 Cuernavaca	
Vendedor Cajero	\$ 4,400	\$ 4,800	\$400
Técnico Comercial de Marca. TCM	\$ 6,300	\$ 6,200	\$100
Técnico Comercial de Bodega. TCB	\$ 6,300	\$ 6,200	\$100
Técnico Comercial Administrativo. TCA	\$ 6,300	\$ 6,200	\$100
Trainee de Gerencia. (subgerente anteriormente)	\$ 16,600	\$ 8,000	\$8,600
Gerente	\$ 20,000	\$ 12,000	\$8,000
Total de empleados por sexo	47  9 hombres y 36 mujeres	23  11 hombres y 12 mujeres	
Tipo de tienda	Sucursal combo	Boutique de damas	

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a los empleados en el 2019

Cabe recalcar un par de datos importantes, por ejemplo, en Cuautla de los 12 encargados de área incluyendo a la gerencia se realizaron entrevistas a 11 personas. De estos entrevistados la trainee comenta que su sueldo no es el estipulado por el corporativo sino que su sueldo es diferente al de Cuernavaca por \$8,000 más. Esto se debe a un cambio de puesto con anterioridad, ya que uno de sus puestos anteriores tenía ese sueldo y al cambiar de puesto no se corrigió el sueldo que le correspondía ya que este se disminuiría por lo que quedó de la cantidad anterior, no se dijo más al respecto. Por otro lado, Cuernavaca cuenta con 8 personas que tienen un área a cargo, de las cuales se realizó la entrevista solo a 4 personas por cuestiones propias de la empresa relacionadas con la ausencia por vacaciones o descansos.

De acuerdo con los tres gerentes a los que se les realizó la entrevista expresaron que perciben satisfechos a sus empleados con el salario actual que reciben, los gerentes no manifestaron haber tenido problema alguno en la asignación del salario. Incluso es una de las premisas básicas cuando se lleva a cabo la contratación, a los solicitantes de empleo se les comenta de inmediato en la primera entrevista antes de pasar a solicitar los requisitos y documentos, cuál es el salario y cuáles son los horarios establecidos por la tienda.

Al respecto de la pregunta si se perciben satisfechos sus empleados de sucursal G1 y G2 expresan “Sí” y G3 en Cuautla dice lo siguiente: “Pues yo creo que sí ya que haciendo como una revisión con algunas otras empresas estamos un poquito arriba en salarios y también en horarios de trabajo”. (Entrevista personal, 2019) G3, se refiere con estar arriba por un lado a pagar más de lo que otros negocios y tiendas pagan a sus trabajadores a su alrededor y por otro aparentemente a ofrecer un mejor horario, más flexible e incluso más corto. Estos salarios y horarios son determinados por el área de recursos humanos del corporativo por lo que gerencia de cada sucursal no puede hacer nada para modificarlos.

En el ámbito de la productividad gerencia de ambas sucursales manifiesta que trabajan bajo este régimen aunque no es estricto. Es decir, la información respecto a este tema es de carácter más reservado para la gerencia, pues solo ellos saben cómo se determina la productividad en la sucursal. Por trabajador la operación sería la siguiente:

Presupuesto por mes  $\div$  número total de trabajadores = productividad esperada por empleado.

Productividad real = Venta mensual  $\div$  número total de empleados.

Esta información no la conocen los empleados en general. Además la gerencia manifestó que este tema no suele tocarse por el corporativo hasta los últimos meses que han empezado a hacer cálculos de productividad por tienda. Incluso una de las nuevas normas a las sucursales es la sanción por no alcanzar la productividad esperada, esta consta de la reducción de la plantilla en tienda, es decir pueden disminuir presupuesto de pagos al número de empleados. Por ejemplo, de tener una plantilla base de 54 trabajadores se les reduce el pago a solo 52, por lo que también se reduce el número de empleados y por consiguiente el trabajo aumentará a los que restan pues las mismas actividades deben llevarlas a cabo menos trabajadores.

El tema de la productividad es un tema en el cual están trabajando los administradores, se están empeñando en manifestar y comunicar la información ya que se espera que se lleve a cabo con más insistencia, la gerencia comienza a pensar en cambios respecto a la productividad:

Por ejemplo, medir tiempos, tiempos en sus actividades, definir por ejemplo, las actividades y las funciones a hacer, las actividades, ver el tiempo y sobre eso medir la productividad, porque como ya se avecinan temporadas altas, con horarios nocturnos, tenemos que ser más productivos para esas temporadas. (G2, entrevista personal, 2019)

Es la propuesta, medir tiempos, llevar a cabo una actividad y comparar con la marca más rápida en terminarla, partiendo de ahí pueden hacer modificaciones al personal para ser más productivos. Existe una cuestión, el más apto para la actividad no recibe individualmente más dinero, ni hay una relación directa entre la productividad individual y la ganancia económica personal. Es una metodología nueva dentro de estas sucursales y creo que en este proyecto de investigación no se alcanzarán a ver los resultados de tal implementación, no al menos en esta tesis.

#### **2.4.2. Bonos económicos para los empleados en las sucursales CCP**

Lo que sí es claro es una relación entre las ventas colectivas a nivel sucursal o se podría decir la productividad global en relación con los beneficios económicos que reciben los empleados, como son los bonos mensuales y los bonos semestrales, pues se observa que si la sucursal en general alcanza los presupuestos requeridos de ventas por el corporativo, los empleados son acreedores a un bono económico extra además del salario, esto es explicado a continuación.

En el presente apartado de conclusiones a nivel gerencia respecto a la productividad de la empresa, se cree dentro de esta que sí existe una relación entre la productividad de los empleados y su ingreso mensual, y se basan en los bonos para sustentar dicha afirmación, esto es, que el bono mensual por ejemplo dependerá de las ventas diarias que se generen por tienda, acumulado durante el mes y sumado a partir de alcanzar el 95 % del presupuesto mensual es consignatario un bono extra para la siguiente quincena. Se puede explicar y resumir en la siguiente tabla.

Se puede observar a continuación en la tabla no. 4 que existe un crecimiento exponencial en el ingreso del trabajador si se cumplen las condiciones dadas. El mínimo porcentaje para lograr un bono se da por alcanzar el monto mínimo del presupuesto que es de un 95 % del presupuesto mensual, si este porcentaje se cumple en los meses de enero a octubre, los colaboradores tienen ganado el incentivo económico de \$250 en la quincena posterior de haberse cumplido la meta, si es en noviembre, el monto ganado es de \$400 y diciembre \$600. Si el total de la venta en los mismos meses coincide con el 100 % del presupuesto solicitado los empleados obtienen \$500, \$750 y \$1,000 respectivamente. Y así consecutivamente según la tabla 4, hasta llegar a un aumento del 21% o más, los trabajadores en los meses de enero a octubre son beneficiarios de un incentivo económico que alcanza los \$3,500, en el mes de noviembre \$4,000 y en diciembre \$5,000.

TABLA 4. TABLA DE BONOS MENSUALES PARA TODOS LOS COLABORADORES. PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE 2019

Condición para otorgar el bono	De enero a octubre	Noviembre	Diciembre	Totales anuales en caso de cumplir
Si la venta del mes es igual al 95 % del presupuesto	\$ 250 mensuales	\$ 400	\$ 600	\$ 3,500
Si la venta del mes es igual al 100 % del presupuesto	\$ 500 mensuales	\$ 750	\$ 1,000	\$ 6,750
la venta del mes es mayor en un 10 % del presupuesto	\$1,000 mensuales	\$ 1,250	\$ 1,500	\$12,750
Si la venta del mes es mayor en un 15 % del presupuesto	\$1,500 mensuales	\$ 1,750	\$ 2,000	\$18,750
Si la venta del mes es mayor en un 20 % del presupuesto	\$2,000 mensuales	\$ 2,500	\$ 3,000	\$25,500

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a G3 en el 2019

Estos bonos son para todo el personal desde vendedores cajeros hasta gerencia es el mismo monto, por lo menos en la sucursal de Cuautla. Estos bonos a los que se les denominará incentivos económicos respaldados en la parte teórica del trabajo, tienen una forma de otorgarse, si bien todos los empleados en conjunto son acreedores, gerencia manifestó los requisitos para poder otorgarlos a cada empleado.

Respecto al incentivo económico mensual se requiere estar laborando y no estar en incapacidad, si el trabajador esta en días de incapacidad solo es acreedor a la parte proporcional del mes que haya trabajado si no lo hizo no es acreedor, no se pueden tener más de tres faltas injustificadas. Es decir, si un empleado llega a faltar debe traer a su regreso el comprobante medico por el cuál faltó, o dirigirse a gerencia de ser necesario, acumulando tres faltas injustificadas, el Corporativo de Recursos Humanos e Informática para el Comercio, dicta que, el empleado no es acreedor al bono, sólo se permiten tres retardos por mes, al cuarto se le niega el incentivo.

Estas determinaciones para otorgar o no el incentivo mensual así como las del bono por merma vienen integradas en su contrato y son explicadas por parte del encargado de reclutar, son indicaciones del corporativo y aplican para todo el personal.

Así mismo, funciona en los bonos por inventario o bonos de merma como le llaman algunos empleados, en este caso se les denomina incentivos económicos semestrales, puesto que se otorgan cada seis meses, para obtenerlos consta de diversas actividades a lo largo del semestre, por su puesto el alcanzar las ventas diarias y mensuales que se requieren son una de las premisas básicas, otra es el cuidado y la vigilancia de la mercancía que se pone en venta, pues el robo de prendas es un tema del cual las tiendas no están absueltas, y claro mermaran el inventario, otro elemento importante a tomar en cuenta es que el técnico comercial de bodega haya realizado todas las transacciones debidas, como son, el recibo correcto de la mercancía y su ingreso al sistema, así como, de las devoluciones o transferencias de mercancía a otras sucursales correctamente. Y las premisas serán las mismas de los otros incentivos, máximo tres retardos por mes, en caso de incapacidad se le otorgará solo la parte proporcional al semestre laborado, no faltas injustificadas y no tener cartas de amonestación, estas últimas se expiden por faltar a las normas tanto del corporativo como a las internas, incluyendo, uso inadecuado de la ropa, que en este caso se debe contar con la playera negra que diga “Staff”, pantalones de mezclilla y calzado en tenis blancos o negros completamente, buena atención al cliente, así como evitar retardos continuos o actividades no propias de las laborales, como pueden ser robos, comida en horario laboral, consumo de sustancias nocivas, entre otras.

Respecto a la forma en que los empleados adquieren los incentivos económicos:

El área de recursos humanos nos envía a nosotros por ejemplo. dentro del mismo mes que vaya a corresponder el pago, una lista, una relación, ellos mismos determinan en algunas personas que ya no les corresponde el pago, por ejemplo de bono cuando es incapacidad por maternidad, en algunas chicas que han tenido incapacidad les reducen los días, no les dan el 100 % pero dicen días de bono, no sé, los que correspondan y es la parte proporcional que les toca y a los demás ya nos los dejan a nosotros y nosotros de acuerdo a toda la nomina que vamos revisando, sus asistencias y sus retardos, enviamos la información y ya les determinamos que porcentaje les corresponde en cualquiera de los bonos ya sea el mensual de ventas o el de merma. (G2, entrevista personal, 2019)

Los incentivos semestrales se llevan a cabo a partir del conteo de toda la mercancía existente en la sucursal, es aquí cuando los horarios nocturnos son requeridos, una vez gerencia identificó al personal que laborara de noche comienzan los conteos internos, posteriormente una empresa externa es la que lleva a cabo con apoyo del personal de tienda, el segundo y oficial conteo para el inventario; para esta actividad se requieren por lo menos tres días. Los beneficios posteriormente son otorgados de la misma manera y en la misma cantidad a todos los empleados, vendedores y encargados. El encargado de los requisitos como ya vimos, es el corporativo y finalmente quien decide otorgarlos o no es el área de gerencia de cada sucursal, gerente y trainee. Son quienes observan las incidencias quincenales vía nomina, mensuales y semestrales y quienes deciden a quien y en qué medida es beneficiario de estos incentivos económicos.

Respecto al monto del incentivo semestral este puede variar también y va en relación con la cantidad de merma que haya generado la sucursal, cada una tiene como soporte el perder el 1.5 de su inventario, si se ha perdido lo previsto no se otorga bono, sin embargo, es extraño que no se alcance, por lo regular quedan debajo de su presupuesto de pérdida, lo que les permite que la parte que no se ha perdido se pueda dividir en bonos para los empleados, al respecto: “Dependiendo de la merma y de las ventas obtenidas durante el periodo pueden ser arriba de \$ 10,000 hay tiendas que se han llevado a lo mejor hasta \$ 25,000 pesos”. (G3, entrevista personal, 2019).

### **2.4.3. Otros beneficios económicos promovidos por CCP**

En ese sentido las sucursales según los entrevistados cuentan con otros beneficios económicos. Finalmente se enlistan los beneficios totales que ofrece la empresa:

- ✓ Instituto Mexicano del Seguro Social. (IMSS)
- ✓ Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores. (FONACOT)
- ✓ Utilidades
- ✓ Prima vacacional
- ✓ Prima dominical
- ✓ Aguinaldo
- ✓ Prestamos por desastres naturales
- ✓ Descuento empleado
- ✓ Vales de empleado
- ✓ Bono mensual
- ✓ Bono por inventario

Sin embargo, algunos están contemplados bajo los beneficios que por ley se ofrecen, lo que los deja fuera del interés principal que es los beneficios que surgen desde la empresa y para sus empleados, si bien se sabe que no todas las empresas cuentan con todo los requisitos o beneficios por ley, esta empresa cuenta con todos, lo que en sí misma es del interés de muchos solicitantes, no obstante, los que se contemplan como beneficios económicos que otorga por sí misma la empresa son:

- ✓ Bono mensual
- ✓ Bono semestral
- ✓ Descuento empleado
- ✓ Vales de empleado
- ✓ Prestamos por desastres naturales

De estos a considerar para la investigación son tomados los primeros cuatro, pues existe más información respecto a ellos que los empleados manejan, el último si bien sí se ha concedido, es un beneficio que se conoce poco y es muy rara su incidencia.

El vale de empleado es un beneficio de manera interna al cual el trabajador tiene el derecho por ser perteneciente a la sucursal, este vale de empleado tiene validez en cualquier tienda de la republica mexicana, en cualquier tienda sea combo o boutique, y consta de un valor del 20% del salario mensual del trabajador con el cual no necesita efectivo para adquirirlo. En el momento de solicitarlo se le da el vale al empleado y este lo entrega en el área de cajas al momento de la compra, no se le devuelve efectivo si existe sobrante del monto y sí puede pagar en efectivo si ha rebasado el monto del vale, una vez efectuado el pago, se realiza el descuento en el siguiente pago quincenal, del monto que haya gastado.

En temporadas altas todo el personal puede solicitar el vale de temporada que alcanza un monto de hasta tres quincenas de pago, y son descontadas hasta en 8 quincenas posteriores a la compra, temporadas como regreso a clases, buen fin y navidad.

En esa misma línea de beneficios internos existe un descuento solo por ser empleado de la tienda, es en la misma tienda se denomina “descuento de empleado” y es de un 20% de descuento sobre el precio normal de la prenda, pues si esta ya tiene una disminución no aplica. Estos son los incentivos económicos más claros que posee cada sucursal y al cual todo empleado es acreedor. Respecto a este tema de los beneficios económicos que ofrece la empresa se concluyen que:

Tenemos derecho a seguro social, aguinaldo, vacaciones préstamos por desastre natural, el préstamo por FONACOT, el pago de utilidades, la prima dominical, el pago de la prima vacacional. [...] tenemos también lo que son descuentos, ventas de empleados en mercancía de precio normal nos hacen un 20% de descuento y actualmente que tenemos el área de papelería solamente el 5%, tenemos las prestaciones de vales a empleados los cuales nos otorgan el vale, nos llevamos la mercancía y se nos descuenta en la próxima quincena, en temporadas altas nos dan un vale por temporada donde podemos sacar hasta mes y medio de nuestro salario y nos es descontado en 8 quincenas. (G3, entrevista personal, 2019)

## **2.5. Incentivos no económicos encontrados en las sucursales**

Por otro lado, la gerencia de CCP reconoce la existencia de otros beneficios que las sucursales manejan y que pueden ser vistos a pesar de no ser monetarios como incentivos a los empleados. Estos son diversos, desde los que son expedidos por el mismo corporativo como serian los reconocimientos físicos que se les otorga a los trabajadores, “cuando cumplimos 5 años en la empresa nos dan un reconocimiento que actualmente es una escultura de cuidado con el perro en cristal y un pin de plata, y a los 10 años igual nos dan la escultura y nos dan un pin de oro”. (G3, entrevista personal, 2019) Este depende del tiempo laborado, así mismo, cuentan con otros beneficios que no son económicos, algunos que respalda la ley los que se alcanzaron a notar son:

- Incapacidades por embarazo, días de descanso por matrimonio, descanso por nacimiento de un hijo, descanso por fallecimiento de un familiar, incapacidades por accidentes, incluye ambos sexos.
- Permisos entre jornada laboral para amamantar en caso de mujeres con bebés.

Ya se han citado los reconocimientos físicos que la empresa otorga a los empleados, cada 5 años, incluye todo el personal. Dentro de las incapacidades, la empresa otorga los 84 días por ley que le corresponden a la madre para atender a su hijo recién nacido, sus horas de amamantamiento y las actividades pertinentes y prudentes de trabajo, igualmente dan lugar a días de descanso por matrimonio, a ambos sexos, por nacimiento de hijo para el papá también y por fallecimiento de algún familiar esto es días específicos con goce de sueldo, estos beneficios al menos desde el tiempo y la experiencia de los gerentes siempre han sido los mismos y se han mantenido a lo largo de su trayectoria.

### **2.5.1. Ascenso de puesto laboral a los empleados de CCP**

También existen otros beneficios adicionales y que más bien surgen de la sucursal hacia sus trabajadores, esto puede ser por propuestas, o por creación cotidiana en las sucursales, surgen como formas de reconocimiento al trabajo.

- Ascensos de puesto

- Reconocimiento al empleado del mes, reconocimientos físicos / esculturas, pines y constancias por antigüedad.
- Felicitaciones verbales o grupales

Tenemos lo que son crecimientos laborales ya sea de vendedor cajero a un TCM, TCB, TCA, a un Trainee de Gerencia o a Gerente, o nivel compañía también, de repente se lanzan las convocatorias podemos irnos al área de corporativo o también al área de visual donde también podemos tener un crecimiento más amplio. (G3, entrevista personal, 2019).

Este crecimiento laboral dependerá intrínsecamente del desempeño que tenga el trabajador, y bajo ciertos requisitos, el empleado debe haber estado laborando dentro de la empresa por lo menos un año en cualquier puesto, no debe contar con constantes cartas de amonestación que reflejan incidencias como son los retardos, faltas, no apego al reglamento de vestimenta, y debe contar con buenos resultados en el trabajo en equipo e individual los cuales son reconocidos por el área de gerencia.

### **2.5.2. Reconocimientos laborales a los empleados más destacados de CCP**

En el caso específico de la sucursal de Cuernavaca esta incluye lo que se conoce como el empleado del mes, que es un reconocimiento que se dan los mismos empleados derivado del trabajo mensual, atención al cliente, limpieza, orden, conocimientos de las ventas y los presupuestos, son algunos de los méritos a los cuales conlleva que la sucursal elija un departamento ganador, y este finalmente elija un elemento o empleado que sea el más destacado en ese mes, “se pone un cuadro con su fotografía y reconocimiento”. (G1, entrevista personal, 2019) En el caso de Cuautla, no se da al empleado del mes, sin embargo gerencia cree que sería un buen incentivo para los trabajadores y estaría proyectado a un trabajo y reconocimiento en equipo más que individual, “A lo mejor el empleado del mes, podría ser, o el equipo del mes, no empleado, yo lo diría mejor como por equipo, para que ellos al final como que se integraran como equipo de trabajo por áreas”. (G2, entrevista personal, 2019)

En ese sentido, la gerencia reconoce también como un incentivo o en ocasiones lo define como un motivador a las felicitaciones verbales, personales o grupales, por parte de ellos

como gerencia hacia los trabajadores, “Reconocimientos grupales que se dan en las juntas, hacemos ese reconocimiento y se llevan un aplauso y creo que eso los motiva mucho. Por lo regular todas las personas están ahí, bueno todos los colaboradores”. (G1, entrevista personal, 2019).

Particularmente G1 suele utilizar las felicitaciones verbales individuales o grupales cuando lo cree oportuno, esto es en persona en algún momento que se encuentre con el empleado, o en las juntas que suelen tener frente a los colaboradores. En el caso de G2 y G3 expresan que particularmente no es un método que utilicen, no saben precisamente porque, lo que se puede denotar es que las personalidades de los diferentes gerentes y la forma de cómo han llevado el trabajo por años a cada uno le ha servido para alcanzar las metas, y por lo tanto lograr sus objetivos como empleados y como jefes de sucursal.

### **2.5.3. Actividades extras asignadas por la gerencia a los empleados más idóneos de CCP**

Existen otras formas que se pueden observar y que se catalogan como incentivos, en especial no económicos, son los siguientes:

Las actividades que denotan mayor responsabilidad y mayor cobertura de acción dentro de la sucursal, esto es, a algunas personas relativamente pocas, pueden ser 3 o 4 se les asignan tareas que al resto de los trabajadores no, estas, denotan una mayor responsabilidad del empleado hacia la tienda y hacia la persona que ha solicitado la actividad, en este caso gerencia. Dichas acciones principalmente pueden ser: aperturas de sucursal, es decir se le asigna al empleado la acción de llegar temprano y abrir la tienda, para esto, el empleado debe tener principalmente algunas características destacables: cuenta con una copia de las llaves de la sucursal, conoce las claves de las alarmas de seguridad que resguardan la tienda, sabe perfectamente como iniciar sesión en la maquina principal de la oficina que permite acceder a las cajas de cobro, tiene el acceso a dinero en efectivo para comenzar el cobro y tiene que dar las indicaciones de levantar cortinas y permitir el acceso a los clientes.

Otra actividad puede ser el cierre de sucursal, se le da la indicación al trabajador de que baje cortinas negando ya el acceso a los clientes y dejando solo una puerta de salida, él

mismo debe saber también perfectamente el cierre de sesión que se inició en la mañana, este cierre inhabilita las cajas a los cajeros y clientes, además que le permite ver la venta de cada punto de cobro y el monto vendido de ese día. Finalmente, debe realizar un procedimiento en el cual manda vía correo la venta final al corporativo y enuncia el cierre de la tienda, preparando para el alarme de seguridad. Esta, es otra operación que se considera como incentivo no económico, conocer la clave de alarma conlleva asegurarse de que la sucursal está vacía y tener la responsabilidad de resguardar con la seguridad de la alarma la tienda, es decir ser el último en salir de la tienda y lo que esto implique.

Otra actividad considerada, es el apoyo de un empleado en áreas diferentes a la suya en la misma tienda o en otra. Consideramos aquí, las solicitudes que se les hace sólo a algunos trabajadores para viajar a otras tiendas en Cuernavaca, Cuautla y Jojutla. Los empleados o el empleado seleccionado lleva la consigna de que por falta de personal o conocimiento de este, algún departamento se encuentre en malas condiciones para generar productividad, algún área como la bodega se encuentre desorganizada, o en general falte apoyar, resurtir o mercadear la tienda, entonces se requiere apoye en montajes, exhibiciones de prendas mercadeo, conteo etc. Por lo anterior, algunos empleados pueden ser movidos por un día o más de su sucursal y apoyar a otra.

Respecto a este tema, G2 ha observado y explicado cual es el proceso de estas actividades extras al perfil de los empleados y el impacto que tienen actividades como la del apoyo a otras sucursales en ellos. Resaltando el sentido de importancia que le dan los trabajadores a estas tareas indicadas por la gerencia:

Darles como que diferentes actividades, o de repente por ejemplo, la misma empresa lo que hace es, o bueno nosotros como tiendas es mandar a la gente de apoyo a otras sucursales. ¡Oye!, estas muy bien en tu departamento has aprendido mucho del visual, la sucursal de Cuernavaca necesita que vayas y que lo apoyes. Entonces se les paga los viáticos y los chicos van y apoyan. Pero yo he visto en ellos como que esa parte que les gusta como que saber que están haciendo bien su trabajo, que se les está como que reconociendo, que van y apoyan y se sienten como importantes, entonces yo creo que esa es una parte. De repente ponemos a los chicos a que nos ayuden a hacer funciones que nosotras como gerentes, o bueno yo como

gerente, debería de realizar, que les voy delegando como el hecho de que abran la sucursal que me apoyen en el cierre, que hagan actividades de cierre de tienda cierre de cajas, que ellos anoten, los chicos de cajas por ejemplo, asignarlos por días a mis cajeros titulares para que ellos se hagan responsables del área, por ejemplo, a ver tú el día lunes te toca hacerte responsable del área, tú te coordinas con tus cajeros, son tres, los horarios de las comidas están así, y ya, si ellos necesitan por su morralla suben por su morralla, si necesitan anotar los retiro parciales que se tienen que ir anotando y darle seguimiento lo hacen, entonces yo solamente voy y superviso. Pero sí he visto como que en ellos esa parte, que les gusta como adentrarse más, aprender ser parte de y participar. (G2, entrevista personal, 2019)

Como lo menciona G2, el dejar a cargo a alguien en especial del área de cajas es otra tarea destacada y valorada, si bien aquí hay un caso interesante a considerar, la persona que se considera encargada del área de cajas y que por lo tanto también fue entrevistada, no tiene el puesto oficialmente sino que más bien se ha ganado el nombre a través de las prácticas constantes en esa área y no de una asignación oficial, es quien normalmente se encarga de las actividades de cajas pero en su ausencia o de manera esporádica, se le asigna a otros cobradores que se encarguen del área, haciéndolos responsables de toda ocurrencia y consecuencias de sus efectivas acciones.

Otra actividad que pueden hacer algunos empleados es entrar a la oficina que es un espacio restringido para pocas personas, como gerencia y algunos otros encargados a hacer cambio de billetes por morralla, esto se realiza en una caja de seguridad a la cual pocos pueden acceder por tener esta una clave de candado, por lo que en caso de no haber nadie en ese momento solo será gerencia quien realice el cambio.

Estas actividades son muy importantes para algunos empleados, encuentran en ellas un valor agregado como empleados incluso como personas, se destacan, se muestran ante los demás, evidenciando las capacidades que los distinguen de otros, además de las estipuladas, encuentran un incentivo más a su trabajo y es duradero, cambiante, pues las tareas suelen ser diferentes posibilidades para destacarse y reconocerse ante los demás y a sí mismos.

Ahora bien, referente a la primera parte del tema de incentivos, uno de los objetivos es encontrar cómo son determinados estos y otorgados al personal, conocer cuál es el criterio que existe para la obtención de estos.

Se entiende, en la adquisición de los bonos, que estos, ambos, el mensual y el de inventario, son proporcionados a los trabajadores por dos principales entidades, la primera el corporativo quien dictamina de manera general y con base en la nómina reportada por cada sucursal a quién por regla le toca recibir algún bono y a quién no, estos últimos son prácticamente por incapacidades en el periodo transcurrido en el que se generó el bono y el empleado no laboró, y por otro lado, gerencia de cada sucursal recibirá esta lista de los acreedores a los bonos, a partir de esta lista, gerencia decide bajo criterios establecidos y personales quiénes reciben y en qué medida los bonos. Al respecto un empleado señala lo siguiente:

Nosotros, de acuerdo a toda la nomina que vamos revisando; sus asistencias y sus retardos, enviamos la información y ya les determinamos que porcentaje les corresponde en cualquiera de los bonos ya sea el mensual de ventas o el de merma. (G2, entrevista personal, 2019)

En este sentido, G2, ha manifestado que no han existido conflictos referentes al tema del otorgamiento de los incentivos, pues comenta:

Ninguno, siento como que he sido muy justa, de repente a lo mejor, sí, como te comentaba hace rato, trato de sacar como la media, de decir a ver, todos los que tienen, no sé, 20 retardos, pero así como tal, con la intención de evitar estas situaciones de queja, que si tu viene y te quejas yo te digo sabes que, la media está así. (G2, entrevista personal, 2019)

Aunque en el mismo sentido y en la misma sucursal, G3 manifiesta lo siguiente:

Pues sí, de repente en cuestión a bonos se han hecho... como que... ¿cómo se puede decir?, excepciones, en algunas personas, pero todo pues también va valorado a cómo vemos su forma de trabajo, ya sabemos que a lo mejor sí, tiene una falta, sí tuvieron más de tres retardos, ya no son acreedores a estos bonos, pero si

son personas que nosotros vemos que trabajan, que tienen el entusiasmo y las ganas de hacer las cosas, pues podemos hacer como que una excepción, no se les va a dar el bono completo sino una parte proporcional y a lo mejor por ahí vienen las inconformidades de los demás compañeros.

Es decir, a partir de una consideración interna por el área de gerencia se deciden bonos completos o no, y existe una valoración perceptual de los jefes para poder efectuar la entrega u omitirla.

Parece existir una leve brecha en la objetividad con la cual se otorgan los incentivos económicos, pues a pesar de que estos cuentan con un reglamento o un criterio estipulado por parte del corporativo, como ya se ha visto previamente, internamente se observa que el apego a este criterio se ve rozado por la subjetividad de los jefes internos, esto es gerencia, pues han existido ocasiones en que los incentivos que se otorgan a los empleados no cumplen precisamente con todos los requisitos, que son, no más de tres faltas por mes, no más de tres retardos por mes, no incapacidades o en su caso, solo la parte proporcional al tiempo laborado, no cartas de amonestación.

Digamos que existe una línea delgada donde puede gerencia omitir puntos que conllevarían a entregar proporcionalmente o no un incentivo económico, como los bonos por merma, los cuales van de los \$ 10,000 o más.

## **2.6. La motivación en los empleados de CCP**

De los principales temas que surgieron cuando se habló de la percepción que se tiene de los empleados en el ámbito motivacional y sus principales causas, se expondrán a continuación lo que gerencia puede comentar al respecto. Se les preguntó a los gerentes cuál era la percepción que tenían de este tema en los trabajadores, dieron cuenta de lo que anteriormente se ha determinado como actividades que denotan más responsabilidad,

Sí, como el hecho de que vengán y abran la tienda, de que tengan las llaves de la tienda, que tengan la clave de la alarma, que des-alarmen, responsabilizarlos del área de cajas o en los inventarios dejarles el control de que ellos hagan el inventario y yo solamente los esté supervisando. (G2, entrevista personal, 2019)

Ya se ha descrito anteriormente cuales son las actividades valoradas por los empleados, sin embargo, este tema surge en el apartado de la motivación a la hora de la entrevista, queriéndonos decir que es un tema que tiene que ver claramente con el área motivacional.

Primero, los gerentes están de acuerdo en que sí existen ciertas actividades que la cultura general de la organización ha generado a partir del trabajo y la relación constante, y que ellos consideran un medio para poder trabajar con los empleados, de los criterios que usan o requieren necesarios para poder otorgar una tarea que denote más responsabilidad, se otorgan:

Dependiendo de las actitudes que tengan los colaboradores, podemos darles la confianza de aprender a realizar también una apertura y cierre de tienda, el hecho de que nos puedan ayudar en el área de cajas controlando el efectivo, la entrega de valores también. (G3, entrevista personal, 2019)

Estas actividades y otras más, otorgan cierta responsabilidad a los trabajadores y lo que nota gerencia es que precisamente hay un impacto en la motivación pues dan cuenta de la respuesta que tiene el empleado ante estas tareas, es decir, la acción en sí misma es “algo” que los mueve a querer conocerlo y aprenderlo, por supuesto que será una hecho que los diferencie del resto del personal que no sabe hacer dicha actividad.

Por ejemplo, en el área de cajas, si a los chicos les hace falta la morralla hay una chica que está encargada y ella viene y sabe la clave de la caja negra <sup>13</sup>y también con confianza lo hace, sabe la clave, pero eso como que a ella le hace sentir como importante, el hecho de tener la clave de la caja. (G2, entrevista personal, 2019).

El anterior es un claro ejemplo del impacto que tienen estas actividades en el personal, de lo que gerencia percibe en ellos en reacción a una solicitud de actividad que va a denotar mayor responsabilidad, y es la mayoría la que desde la percepción de gerencia se siente motivada a participar en las actividades diversas, y es la minoría a quien percibe como “renuente” al cambio. Estos cambios están orientados en el crecimiento y desarrollos de la

---

<sup>13</sup> La caja negra contiene dinero en efectivo, este es un fondo que la empresa tiene para manejar como fondo de morralla o cambio, aproximadamente \$ 15,000.00 y la clave sólo se les da a una parte muy pequeña de los empleados.

empresa, del acrecentamiento de sucursales, puestos y personal. Es un requisito no por ley pero intrínseco en este trabajo de la moda y las ventas, avanzar aprender y crecer.

En esta minoría, reside en ellos “el hecho de que no quieren cambiar. Quieren seguir actuando igual y haciendo las mismas cosas, a pesar de que la compañía ha crecido muchísimo y que la compañía tiene nuevos puestos nuevas propuestas”. (G2, entrevista personal, 2019) Sin embargo a pesar de esto no existen aparentes distinciones entre los que participan y se integran a las nuevas formas de trabajo y a las que se perciben indiferentes al cambio, G2, asegura:

No los trato yo de manera diferente, yo trato a todos así de la misma manera, o sea no hago evidente como su actitud a lo mejor, porque creo que haciéndolo evidente sería como darles importancia y yo creo que somos más lo que tenemos como ganas de trabajar y de que las cosas se hagan bien, a lo mejor a esas 3 o 4 gentes que tengo de las 45, entonces siento que sumamos más los demás que esas personas (G2, entrevista personal, 2019).

Se puede notar que las personas que reciben estos cambios o las que los repelen tienen mayor tiempo laborando en la empresa, principalmente, más de 5 años, incluso alcanzan los 11 años en la sucursal, por lo que han visto evolucionar las diferentes formas del trabajo y que han tenido que acoplarse a este.

En lo que respecta a la percepción general de gerencia, en el tema de notar o no a sus empleados motivados, en la sucursal de Cuernavaca G1, manifiesta que todos sus trabajadores están motivados, que no existen dentro de esta sucursal trabajadores que se manifiesten inconformes con la relación trabajador-jefe, con sus condiciones laborales o con los beneficios económicos desde el salario hasta los incentivos económicos. Mientras que la sucursal de Cuautla asegura, G2 y G3, que la mayoría se encuentra motivada, que de los 45 empleados es mínima la cantidad que no se ajusta por completo al trabajo “3 o 4 gentes” son llevadas con igualdad a los demás trabajadores, lo que no genera conflictos dentro de la sucursal.

Cabe señalar que, en cuanto a cuál es el incentivo más importante, una vez planteado los dos principales tipos, los diferentes gerentes no coinciden en solo uno, más bien varían,

encontramos respuestas que manifiestan que mediante la propia experiencia se dan cuenta cuáles son los mejores incentivos para motivar al personal, y ellos son “Los bonos económicos”. (G1, entrevista personal, 2019) que estos movilizan y motivan al personal en general pues son los adecuados.

Mientras que por otro lado G2, expresa que los mejores incentivos para motivar al personal son:

Yo siento que todos, todos han sido como que importantes dentro de nosotros, pero los no económicos nos dan como que lo vemos como crecimiento, como que nos gusta participar y los económicos lo vemos como el resultado del trabajo que realizamos... como algo que se espera, y el no económico yo siento que los hace sentir a ellos bien, como importantes como que van creciendo, como que van teniendo más responsabilidad. (G2, entrevista personal, 2019)

Podemos observar que G2, tiene presente el impacto de los incentivos no económicos en los trabajadores, que estos también permiten que ellos se movilicen y motiven para realizar diferentes actividades, que ser reconocidos de las diferentes maneras que se han encontrado, es un factor importante en la cotidianidad del empleo. El sentido de crecimiento e importancia de los trabajadores es observado por parte de gerencia y que puede ser usado en pro de beneficios a ambas partes, el empleado y la empresa.

Así mismo ocurre con G3, quien afirma que el cambio de puesto es un acontecimiento que suele motivar al personal pues la idea o la promesa es permanente y ejemplificada. Esto es al ver a sus compañeros crecer dentro de la empresa incluso a nivel gerencia manifiesta que a ella misma le motiva el crecimiento y el reconocimiento por parte de los superiores, siendo esta una manera de mantener al personal motivado a la vez que la promesa también contempla a la misma gerencia. Al respecto comenta:

Pues me voy al crecimiento laboral y pues yo creo que también el reconocimiento de repente cuando a uno le reconocen el trabajo a las personas o nos reconocen el trabajo. Pues también es algo gratificante saber que estamos haciendo bien las cosas. (G3, entrevista personal, 2019)

Este reconocimiento consta de diferentes formas, por ejemplo, en Cuernavaca, el empleado del mes, cada 30 días se coloca una foto del mejor empleado a fin de exhibirla. Además que conlleva mensualmente una reunión donde se expresan las actividades por las cuales se le atribuyó dicha felicitación. En estas reuniones grupales se hace evidente el trabajo del mejor empleado, se hace un consenso de todos los grupos para elegir con base en la puntualidad, asistencia, trabajo y atención al cliente, al empleado que se merezca este reconocimiento, es decir, básicamente los evaluadores son los mismos compañeros de trabajo.

En ese sentido, la gerencia de Cuautla reconoce tener una relación más formal con sus trabajadores, mantenerse al margen de la relación empleado trabajador, pero considerando siempre la comunicación cordial con ellos, comenta:

Buena, laboral, 100 %, nos han pedido mucho el relacionarnos más, de manera personal, tenemos que trabajar mucho en eso, pero hasta ahorita puedo decirte que ha sido como que muy formal, todo, como laboral, no me meto mucho en su vida personal, o así que yo indague con ellos, no, pero trato de llevar una relación cordial con todos. (G2, entrevista personal 2019)

Esta relación “muy formal” podría conllevar algunas cuestiones en la forma de organización que pueden y deberían ser profundizadas, pues como veremos más adelante es un factor que determina las relaciones dentro de las sucursales.

### **Capítulo 3. La importancia de los incentivos y la motivación en la organización CCP. La perspectiva de los empleados y el análisis comparativo**

En el siguiente apartado se presenta la información del trabajo de campo, específicamente separadas en 3 principales temas: primero la organización en general, desde la percepción que tienen los trabajadores de las sucursales a las formas de trabajo en cada una, sus principales actividades en relación a los puestos, salarios, actividades, además de la programación y los cursos de capacitación en las sucursales. Enseguida se aborda el tema de los incentivos, donde se profundizará en el salario y las necesidades de los empleados, también se descubrirán los incentivos que son promovidos por la empresa y se descubrirán otros que no son tan evidentes pero fungen un papel importante en esta investigación.

Posteriormente se dará cuenta de algunas de las consecuencias observadas como resultados de la implementación de estos incentivos en la motivación del trabajador, ahora vistos desde la voz del empleado, podrá vislumbrarse cuáles son los principales incentivos que tienen impacto en el empleado y se dará a conocer la respuesta a la relación principal que exista entre el o los incentivos y el mayor impacto a la motivación.

Enseguida se alude al tema de la productividad, observado desde la perspectiva de los empleados, se recalcan las actividades importantes que no son específicas de algún puesto y que sin embargo generan un valor importante para los empleados y finalmente en un breve espacio se abordará un tema general de mejoramiento de la empresa desde la opinión del empleado, opiniones y propuestas de ellos hacia la empresa permitiendo notar necesidades de ser existentes.

#### **3.1. La organización CCP**

En esta investigación se trabajó en dos sucursales en el estado de Morelos una en el municipio de Cuernavaca y la segunda en el municipio de Cuautla, en la primera de 23 trabajadores 7 son personas encargadas de algún departamento o área, del total se pudieron entrevistar a 5, las otras dos personas no se encontraban por el momento laborando, mientras que en Cuautla de las 54 personas que laboran en toda la sucursal, 12 son encargadas de área o departamento, dos personas comparten un solo departamento por lo que de estas se eligió a la muestra con la información más significativa quedando 11 áreas

de las cuales se dificultó por los horarios laborales contemplar a la persona 11, se contemplaron 10 entrevistas a 10 encargados, lo que para la investigación es considerado una muestra significativa para el análisis.

Cabe recalcar que estos trabajadores han laborado con la empresa por más de seis meses por lo menos para poder obtener el puesto de encargado pudiendo ser uno de los siguientes; TCM, TCB, TCA trainee o gerente y se encontraron empleados de más de 13 años laborando para la empresa y en su misma sucursal.

En un inicio, al momento de ingresar a laborar a la empresa, los empleados desconocían la forma de trabajo de las sucursales, pues omitían que esta tienda en la que ellos laboran es parte de una cadena de sucursales a nivel nacional, Es decir, al momento de ingreso no tenían estos conocimiento ni de la forma de trabajo ni de la mayoría de los incentivos. Los trabajadores llegaron a las empresas en busca de un empleo para cubrir sus principales necesidades mediante un salario fijo. Algunos de ellos ingresaban con gusto, pues para estos, dicha tienda representa una moda o un concepto juvenil. Aunque para otros representa un lugar de trabajo en el que usan mejor su tiempo y obtienen un ingreso para cubrir necesidades económicas. Un entrevistado menciona en este sentido que:

Hace diez años era una tienda totalmente diferente al concepto que tienen ahorita y me gustaba la moda, todo lo que maneja la tienda. Anteriormente había trabajado en una papelería pero igual se basaba a la atención del cliente y metí mi solicitud y conforme pasó el tiempo me fue gustando más y más mi trabajo. (E8, entrevista personal, 2019)

Algunos otros por la oportunidad que se les presentaba de tener un ingreso y el tiempo para estudiar simultáneamente: “Regresé aquí después de un año más o menos porque fue cuando me metí a estudiar mi licenciatura y el sueldo de acá y la oportunidad y la accesibilidad que yo quería pues la encontré aquí”. (E9, entrevista personal, 2019)

Por otra parte, oficialmente existen 6 puestos dentro de las sucursales, de los cuales 5 tienen a cargo algún área, el último es el puesto de vendedor cajero que es el primer puesto al que se ingresa a la sucursal para laborar y que no tiene ninguna persona a cargo. Para el fin de la investigación se contempló también el área de cajas, pues es un área dentro de la

sucursal, a pesar de que ninguna persona se encarga totalmente, la empleada que lleva dicha área no tiene un puesto oficial al respecto, sino que se mantiene el puesto general que es vendedor cajero, esta persona es contemplada como encargada de área ya que sus actividades son más complejas y específicas, determinadas dentro de su espacio de cobro, por lo tanto se examinaron las 6 áreas aunque recordando el caso específico en el que se encuentra dicha trabajadora E12 encargada del área de cobro o cajas.

Cada puesto tiene actividades específicas que varían según los requerimientos, aunque las actividades por puesto parecen no variar en una u otra sucursal. Véase lo que comentan los empleados respecto de sus puestos y sus principales actividades.

Jerárquicamente como se ha observado, se encuentra la gerente, seguida de la trainee, y enseguida se encuentra la técnica comercial administrativa, quien se encarga de “La supervisión de cajas, igual supervisión de oficina, en mandar la venta en los reembolsos, más que nada en el manejo de efectivo finalmente también es mi responsabilidad y el personal, sus nominas, sus vacaciones, ver sus incidencias, retardos incapacidades, faltas etc.”. (E5, entrevista personal, 2019)

Enseguida se puede encontrar en ambas sucursales el puesto de técnico comercial de bodega, su área de trabajo está ubicada en la segunda planta o tercera según el caso, y sus principales actividades giran en torno a “llevar lo que es el control de la mercancía que llega, inventarios, el acomodo de bodega y pues apoyo lo que es actividades de piso de ventas y de caja”. (E3, entrevista personal, 2019).

Por otro lado, también se comentan algunas de las otras actividades que en este puesto se puede llevar a cabo, como son:

“Podemos ir a cobrar, estar en probadores, podemos hacer limpieza, vamos al banco, a hacer compras, estamos de seguridad, si en dado caso se pueden arreglar ciertas cosas nosotros las arreglamos en cuestiones de cosas a lo mejor que le corresponderían a mantenimiento”. (E6, entrevista personal, 2019)

El espacio de trabajo es muy amplio para los empleados designados de bodega, puesto que pueden moverse y trabajar en distintas partes de la sucursal, ya que se encargan de

actividades de mantenimiento en los diferentes departamentos o en caso de requerir apoyo los empleados de piso, ellos acuden a su auxilio, así mismo llevan la mercancía requerida a cada departamento de la sucursal, particularmente solo trabajan hombres en esta área por la dificultad en algunas actividades, el esfuerzo físico es mayor, puesto que manejan cargamentos de cajas, en temporadas altas hasta de cientos de estas, ya que es la forma en que llega la mercancía, empaquetada, manejo de montacargas y mobiliario.

Enseguida están los que en su mayoría laboran en piso de ventas, que es la primera y también segunda planta según sea el caso. Estos, son los técnicos comerciales de marca o mejor conocidos como encargados de Departamento de Ventas, cada departamento de ropa tiene de 4 a 6 personas y uno en especial quien se encarga de manejarlo. Dentro de sus actividades, los TCM comentaron, “Tengo que organizar a las chicas, supervisar actividades como surtido de mercancía, limpieza, acomodo, mercadeo, [...] dar la atención al cliente, proporcionar toda información que me transmiten a mí para transmitírselas a ellas”. (E8, entrevista personal, 2019) Estas actividades son organizadas a lo largo de la semana junto con los demás técnicos comerciales de marca y la gerencia, estos últimos son quienes les hacen llegar cambios en los departamentos y los encargados deberán llevarlos a cabo en el tiempo determinado.

Cabe destacar que de todos los trabajadores contemplando gerencia, es decir de los 15 entrevistados en esta investigación, 14 tuvieron que comenzar su vida laboral desde el puesto de vendedor cajero, solo G2, no atravesó por todos los puestos anteriores. Es decir de los beneficios que se manejan todos están conscientes de los cambios que ocurren a través del tiempo y a través de los diferentes puestos laborales. Los empleados están de acuerdo en que el avance y el crecimiento de puesto a puesto, es un resultado del trabajo expresado ante la sucursal, “más que nada fue que notaron en mí el crecimiento, me di a destacar, a mí me interesaba aparte crecer”. (E2, entrevista personal, 2019). Están convencidos de que pasar de un puesto a otro es un reconocimiento al trabajo que ellos han desarrollado a través del tiempo. Por ejemplo:

Yo creo que, aprendí bien o tuve mejor desempeño, ya después de Técnico Comercial de Marca pues yo era la que apoyaba más al gerente en cuestión de mandar la venta, bueno un poquito más administrativo, ya después también se abrió

el vacante y bueno me postularon y yo me enfoqué pues a aprender y aprender y yo creo que sí, se me facilitó y pues es por eso que me otorgaron el puesto de administrativo. (E5, entrevista personal, 2019)

Los empleados consideran que es el fruto de su esfuerzo y que ha bastado una sola oportunidad para que ellos demuestren el trabajo que pueden realizar como dice E6, “le dan a uno la oportunidad pero es a base de trabajo, yo puedo decir que a mí nadie me ha regalado nada, todo me lo he ganado yo pienso que a pulso”. (2019) Es un esfuerzo constante y que por supuesto aumenta las responsabilidades dentro de su trabajo. Sin embargo, manifiestan que una de las principales causas por las que se han mantenido en su empleo y que hoy están en él se deben: “Porque me gusta mucho el trabajo, me gusta mucho desempeñar lo que hago, me gusta también la operación de la tienda, me gusta literalmente estar mucho en movimiento”. (E1, entrevista personal, 2019) mientras que otros a pesar de mantener la convicción del crecimiento por la familia encuentran en la empresa la oportunidad para alcanzarlo, “Pues ahorita las razones porque tengo un hijo, quiero que salga adelante, y aparte porque me gusta mi trabajo y quisiera no quedarme aquí, subir más de puesto a trainee de gerencia” (E5, entrevista personal, 2019).

La oportunidad de crecimiento parece evidente para los trabajadores, creen firmemente que pueden alcanzar nuevos puestos, nuevas actividades, crecer dentro de la empresa a pesar de la responsabilidad que esto conllevaría.

Pues me gusta, me gusta mi trabajo, me gusta lo que se hace aunque sea más responsabilidad pues me gusta, bueno, y el hecho de tener un puesto más pues económicamente o monetariamente pues aumenta un poquito y eso también me cayó súper bien por mi escuela porque tengo que pagar mensualidad. (E9, entrevista personal, 2019)

Estas responsabilidades son una concomitante del nuevo puesto y son aceptadas e integradas rápidamente por los empleados. Estos nuevos puestos son promovidos por parte de las sucursales al interior de sus grupos, se extiende la convocatoria para todos los empleados, y gerencia puede sugerir directamente a un empleado que participe en la convocatoria para el nuevo puesto. Cabe destacar que gerencia habrá observado ya tanto las

incidencias a nivel de nómina, como el comportamiento del empleado para poder iniciar o no el proceso de ascenso laboral. Ellos son una parte fundamental en el proceso pues enseguida le corresponde al área de recursos humanos del corporativo aceptar o negar el puesto al solicitante, y esto lo determinará a partir de una serie de pruebas y la entrevista al solicitante.

Para este proceso se requiere haber dialogado entre las partes, la comunicación con gerencia será importante ya que a través de esta se explicarán los beneficios y los requisitos para el nuevo puesto, “Para mí, la comunicación es fundamental, ¿no?, siempre debe haber una comunicación desde la cabeza hacia los demás. Entonces, aquí si hay comunicación yo pienso que nosotros como cabezas o jefes de departamento sabemos cuál es nuestra responsabilidad”. (E6, entrevista personal, 2019)

La principal vía de comunicación que maneja este tipo de empresa del tipo departamental, es una comunicación oral, toda la información se expresa verbalmente a los demás trabajadores, y en cadena, llegan del corporativo, pasa por la gerencia, enseguida a los jefes de departamento y de ser necesario, hacerles llegar a los vendedores cajeros, por lo tanto, la información es fundamental como lo comenta E6, para el adecuado procesamiento y atención a lo requerido.

Esta misma comunicación permite que los conflictos que se presentan en la organización sean resueltos de manera eficaz, poder solicitar el apoyo debido cuando sea necesario. Por ejemplo, se comentó que un inconveniente de tiempo surge:

Cuando tenemos mucho trabajo y tenemos que ir a cubrir ciertas áreas y se atrasa la cuestión de acá arriba, la bodega [...] sí nos mandan apoyo y sí recibimos tanto de la parte de arriba como los jefes, como los compañeros de otros departamentos. (E6, entrevista personal, 2019)

Es evidente que la comunicación verbal es la principal vía entre todas las partes de las sucursales, permite que se realicen adecuadamente las actividades y resolver los problemas cuando emergen. Por supuesto las jerarquías están también implícitas en el discurso, por ejemplo un TCM, no podrá resolver problemas que tengan que ver con el área de cajas, ni tampoco un vendedor cajero, sino que tendrá que ser quien maneje mejor la información y

en su debido caso la TCA o la Trainee quienes resolverán las partes de alguna discusión. Es decir la información que maneja cada personal, sea de su área o de las demás, es una herramienta importante de trabajo que les permite realizar mejor sus actividades y hacer otras que otro personal no maneja. Lo siguiente son claros ejemplos de lo anterior: “Ciertas decisiones que uno las puede tomar, hay otras que son más delicadas, que eso ya lo tenemos que checar ya sea con trainee de gerencia o ya sea con la gerente si ya es un poquito más delicada”. (E6, entrevista personal, 2019) “Respecto a lo que es mi actividad como TCM en cuestión a lo visual que es lo que más llevamos, pues las decisiones luego las tomamos nosotros, tenemos como que la mayor información y sabemos cómo se hace el trabajo”. (E8, entrevista personal, 2019)

Lo anterior evidencia la consciencia del cargo y la responsabilidad de los encargados, se percibe el sentido de la autonomía. Por supuesto, el trabajo en equipo vendrá a ser una organización importante para la ejecución de las tareas, surge naturalmente y por necesidad de resolver las mismas labores:

Todos los lunes entra, nosotros le decimos mercadear, entonces entran dos de cada departamento para poder hacer las actividades como resurtir, cambiar precios, vestir a los maniqués, mercadear que es montar la pared de acuerdo a la información que nos van dando del corporativo. (E2, entrevista personal, 2019)

El trabajo en equipo es en realidad una forma de trabajo en toda la sucursal, pues en todas las áreas se requiere en algún momento y constantemente de apoyo, tanto en el área de cajas para el cobro y empaque, así como para el área de bodega cuando la cantidad de mercancía rebasa las capacidades de las dos personas que ahí se encuentran y requieren al apoyo para poder organizar toda la mercancía: “Muchas veces en temporada de diciembre nos han mandado 400 cajas diarias, entonces si nos mandan durante 10, 12, 15 días seguidos entonces es mucha mercancía”. (E6, entrevista personal, 2019) En el trabajo en equipo participa desde la gerencia, hasta vendedores y encargados para efectuar las actividades.

En el mismo sentido, de llevar a cabo las actividades que son requeridas, cuando no se efectúan de manera adecuada existen consecuencias que son pactadas desde el inicio del

contrato. A pesar de que los entrevistados comentan que la comunicación verbal siempre se hace presente, incluyendo cuando existan faltas a la normatividad de la empresa, siempre se recurre al dialogo y si aún así existe reincidencia al mismo acto, por consecuencia hay que contemplar las sanciones que pueden devenir, como es el caso de las cartas administrativas o amonestaciones. Referente a las: “Cartas de amonestación, tenemos un cuadro de sanciones por cada incidencia es el tipo de amonestación que se va recibiendo, primero pues es el verbal, ya posterior es una carta y posterior ya es una suspensión, y la baja”. (E2, entrevista personal, 2019). Es decir, el proceso para obtener una carta consta de ante una falta leve como podría ser el no acatar las normas de vestimenta o de puntualidad, primero vendrán las llamadas de atención verbales y enseguida de reincidir, el documento que deberá firmar el empleado pudiendo terminar si existe reincidencia de la falta a la suspensión laboral o despido del trabajador.

La acumulación de estas cartas puede repercutir en la posibilidad de crecimiento laboral, algo que gran parte del personal busca, por lo que se evitarán, “Pues por ejemplo, a la hora de que quieres subir un puesto, digamos que cuando empieza la convocatoria, digamos que tres meses antes, no debes tener ni faltas, ni retardos, ni cartas de amonestación, en eso puede que perjudique”. (E5, entrevista personal, 2019).

Las sanciones cumplen una función importante para el control de toda organización, por lo que deben existir ante cualquier formación organizacional, son las leyes intrínsecas a la organización que permiten mantener un comportamiento previsto y las posibles consecuencias en caso de no acatar lo solicitado.

A lo largo de la investigación surgieron temas importantes como lo es la capacitación a los empleados, se pudo observar que las capacitaciones son un tema de interés en el personal. Las capacitaciones suelen ser importantes en la preparación para cualquier puesto, ya que vienen a enseñar a tomar medidas de precaución y de respuesta a los conflictos que se puedan desarrollar, sin embargo, esto fue lo que se encontró.

Existen diferentes capacitaciones que se les ofrecen a los trabajadores, por ejemplo se da una capacitación inicial al personal que ingresa, este consta de prepararlo en las principales actividades que realizará en su departamento, estas son explicaciones de lo que hay que

hacer y no hacer en el departamento, todo mediante la comunicación verbal, las actividades que a él o ella le corresponderán.

Una vez que se va a cambiar de puesto, gerencia se encargará de asignarle un mentor al solicitante, quien por lo regular es el encargado del departamento al que pertenecerá o en caso de no estar disponible otro empleado con el mismo puesto, en caso de ser algún puesto de gerencia u oficina será la TCA, o la gerencia los que llevaran a cabo la enseñanza al nuevo empleado. La forma y el tiempo nos refiere E2 son de la siguiente manera:

Sí, los temas van conforme a cada puesto, yo cuando me dijeron que iba a tomar el puesto me dijeron que iba a empezar a capacitar conforme a las funciones de ese puesto. Duró de una a dos horas diarias no se fija un tiempo como tal. Un mes y dependiendo el desempeño se alarga el tiempo. (E2, entrevista personal, 2019)

Otro empleado que también ha recibido capacitación para el trabajo comenta lo siguiente: “Serían en general, nos han capacitado desde piso [...] de ventas, las actividades como TC y las actividades también como la gerencia y duró como 3 días más o menos”. (E3, entrevista personal, 2019). En las sucursales hay diversas capacitaciones y se realizan en diferentes tiempos, es por lo anterior que parece dificultarse en los empleados separarlas en orden de relevancia, sus principales temas y los tiempos en qué serán implementadas. Se puede observar en el ejemplo del trabajador anterior que por lo menos en una capacitación percibió 4 temas, y manifiesta que fueron vistos en 3 días, lo que evidentemente es poco tiempo para el gran contenido de los diferentes temas.

Parece entonces que el tema de los cursos o capacitaciones viene a ser importante y mencionado por los empleado por la dificultad para poder establecer tiempos y temas específicos de capacitación La gerencia también ha manifestado no tener un rol y tiempos específicos para la capacitación de los empleados, y que a pesar de que es un tema que resuena actualmente en el corporativo, este no cuenta con personas encargadas de la detección de necesidades de capacitación para empleados, sino más bien solamente para el personal encargado de gerencia quienes sí constantemente y mediante un plan estratégico organiza y promueve foros o convenciones para que se preparen gerentes y trainees, sea en

el corporativo, en la ciudad de México, o en puntos estratégicos como hoteles o espacios privados.

Finalmente, el Jefe de Bodega, (E6), plantea una perspectiva en lo que refiere a su opinión en las capacitaciones, dice lo siguiente:

Muchas veces las capacitaciones no son como deberían de ser, o sea, muchas veces se enfocan en otro tipo de cosas y no se enfocan en lo que en realidad uno desempeña en el trabajo. Entonces ponen otras cosas y no se enfocan en realidad lo que es tu área, lo que debe de ser, lo que manejas todos los días. [...] yo pienso que a lo mejor a esos tipos de cursos les ha faltado más la parte de la práctica. (E6, entrevista personal, 2019)

Y respecto a las fechas de capacitación, este mencionó,

Híjole, la verdad soy honesto, no recuerdo, o sea tengo los diplomas y la verdad no recuerdo, pero fueron cuestiones de un día en que te mandaban al corporativo tenías que estar allá a las 9, 10 de la mañana y salías a las 6. (E6, entrevista personal, 2019)

En conclusión, no es perceptible una organización respecto a la capacitación, no existen fechas estipuladas para la capacitación por puesto, tampoco el personal encargado de dar estos cursos, más bien la forma de organización tiene que ver con lo que gerencia perciba que haga falta a sus empleados y definirá personas que capaciten a otras con base en la información que cada quien maneje. Las capacitaciones que existen en las sucursales son en el contexto de la necesidad más urgente que se requiera, por acuerdo, en el momento de entrar a laborar se le brindará información general y específica al trabajador de su departamento; si se le pretende mover de un lugar a otro, al momento de cambiarlo se le volverá a capacitar en lo que sea necesario, sólo para que pueda realizar las actividades que se le asignarán.

De las principales necesidades que surgen en el tema de las capacitaciones se observan las que los empleados expresan, las cuales giran en torno a “cursos así como que de la relación con el personal, me cuesta un poquito de trabajo todavía”. (E5, entrevista personal, 2019)

“Sí, yo creo que capacitación un poco más de cajas, porque ahí me falla un poco”. (E7, entrevista personal, 2019) A pesar de que el puesto inicial es vendedor cajero y que de este el cobro es una de las actividades principales, existe personal que aun requiere capacitación sobre esta área.

Existe la necesidad de capacitaciones o de reforzamiento, pues también se encontró que personal que ya se encuentra como encargado de departamento busca la atención para realizar sus actividades, “Yo siento que más que nada ahorita que estoy en el puesto de TCM, eso, esa área”. (E9, entrevista personal, 2019). Esta persona solicita capacitación para un puesto en el cual ya se encuentra, lo que evidencia la necesidad de programas de capacitación y reforzamiento constantes.

En el último sub-apartado de la entrevista a encargados de departamento se habló de la relación con gerencia y cabe separar las partes entre el personal de la sucursal 1 Cuernavaca y la sucursal 2 Cuautla.

Por un lado la sucursal no. 1, respecto a la relación de empleados con gerencia se hicieron constantes este tipo de respuestas “Pues es un afecto mutuo, nos apoyamos entre los que estamos acá”. (E1, entrevista personal, 2019) Se refiere a su gerente y los empleados, el entrevistado hace uso de la palabra “afecto mutuo” a manera de la apreciación de un vínculo más allá del de trabajador - jefe, hace referencia a un lazo afectivo, este tema se recalca en otros trabajadores. Los empleados suelen cambiar el nombre del puesto (gerente) por el nombre en diminutivo del gerente (Javier) en una oración, se nota por igual a continuación, seguido de particulares adjetivos calificativos con una connotación positiva:

Buena, en este caso con Javi tengo una buena comunicación, como te digo, si tengo bastante apoyo, es de las personas que si se puede platicar bien con él, no se cierran al tema o no te dice yo soy de gerencia se tiene que hacer así. Sí te da la libertad y si ve que no sale bien pues ya te dice ya vez por eso te dije eso, o sea si te da la libertad para que tú experimentes y veas realmente como se hacen las cosas y como que es muy paciente, amable, siento que llevo una buena comunicación con él. (E3, entrevista personal, 2019)

Esta forma de referirse a su gerente de sucursal es una forma personal, ejemplifica la confianza con la cual puede expresarse de su gerente y relacionarse con él, además de lo literal en las palabras “paciente y amable” lo cual indica un conocimiento más profundo de la personalidad de su jefe.

Por otro lado, tenemos a la sucursal no. 2, existe evidentemente una seguridad que brinda el papel de gerencia hacia sus trabajadores, este papel les hace sentir seguros en su quehacer diario y cuentan con la confianza del respaldo que gerencia dará en su momento de ser necesario. Al respecto E5 comenta:

Bien, hay buen trabajo en equipo y hay mucha comunicación. Porque por ejemplo, yo hago las cosas, ellas confían en que yo las hago de todos modos sino, si yo tengo dudas pues yo les comento y ellas ya me apoyan. (Entrevista personal, 2019)

Lo que demuestra seguridad por parte de E5 al realizar sus actividades y la guía que tienen por parte de sus gerentes.

Así mismo, se pudo observar que existe una subordinación y acato a las solicitudes por parte de gerencia, lo que hace confiar en la dirección en cuanto a cumplimiento de tareas por parte de los empleados E10, enuncia lo siguiente: “Bien, siempre que hay alguna duda o trabajo pendiente pues son ellas las que dan las órdenes”. (E10, entrevista personal, 2019) Se puede notar que E10 tiene bien definidos los roles que ocupan cada uno, la dirección que ejerce la gerencia no. 2, permite dirigir adecuadamente la organización desde una postura diferente a gerencia no. 1, pero que sin embargo como se ve más adelante permite el adecuado funcionamiento de la organización.

### **3.2. Los incentivos que perciben los empleados en CCP**

En este apartado se abordan los principales resultados en materia de los incentivos, se descubren cuales existen dentro de la empresa, y en cada sucursal, así mismo se organizan los resultados para poder brindar la información, describirla y exponer sus características, en ese sentido se da cuenta de los principales que manejan y promueven las sucursales, de esta manera se puede precisar cuál es el que mayor importancia tiene para los trabajadores.

El primer incentivo con el que los empleados tienen contacto es con el salario, que se les ofrece en el momento de la entrevista, este es un salario quincenal que varía como ya se ha visto dependiendo del puesto, pero que normalmente el primero que se ofrece es el de vendedor cajero el sueldo más bajo dentro de las sucursales, (véase tabla 3). Este sueldo será determinante de primera instancia para que el empleado decida o no quedarse en la sucursal, (primer subtema en el tema de los incentivos).

Se inició por averiguar cuál es la capacidad del salario en lo que respecta al cubrimiento de las necesidades básicas de los empleados, lo que se quiso descubrir es si este logra cubrir las principales necesidades de los trabajadores, alimento, vestimenta, vivienda, transporte, y se halló lo siguiente: “Sí, me permite, porque pues no tengo que pagar renta, si estuviera pagando renta sería un poquito más duro, sí, sería un poquito de aumento y sería un 10% más del salario quincenal”. (E1, entrevista personal, 2019). No se encontró problema alguno respecto al cubrimiento de las principales necesidades de los empleados, se percibió que el salario les parece adecuado y justo para cubrir estas principales necesidades, ya que existe otro factor, “Sí. Pues esta adecuado ahorita como hemos vendido mucho ahorita sí, como que no me quejo porque hemos tenido bonos, así como que nos ha ido bien”. (E5, entrevista personal, 2019) Este factor parece apoyar el ingreso único y les permite percibir otras ganancias como lo es este bono del cual se hablará más adelante.

Enseguida se cuestionó respecto a las necesidades secundarias como podrían ser las recreativas, deportivas o de ocio, y la capacidad del salario para satisfacerlas. Del total de las 12 personas, 9 respondieron que este salario cubre las necesidades secundarias por lo que no manifiestan tener problemas con el salario, 1 manifestó que a veces sí se pueden cubrir estas necesidades y a veces no, y 2 manifestaron que no es posible cubrir estas necesidades secundarias con el salario actual de la empresa y que esto se debe a que tienen dependientes familiares.

De las recomendaciones que los empleados hicieron para poder satisfacer estas necesidades secundarias, los montos que más se elevaron para poder satisfacer estas necesidades fueron de \$200, \$600, y hasta \$1,000 más quincenalmente para satisfacerlas por completo, comentaron los entrevistados.

El salario que reciben los empleados viene a ser determinado por “Las percepciones que sería el salario diario, que también son primas dominicales, en su dado caso primas vacacionales, compensaciones por ventas, como serían los bonos y bueno lo que son las prestaciones, como aguinaldos y utilidades”. (E11, entrevista personal, 2019) Esto es lo que los empleados pueden observar cuando firman su nómina quincenal, estas son las deducciones y las percepciones que reciben los empleados. Finalmente se entiende lo que E10 señala, “Yo creo que depende de recursos humanos y finalmente, pues sí, hasta cierto punto quisiéramos ganar más pero yo pienso que sí es justo, por el trabajo que hacemos es un salario justo”. (E12, entrevista personal, 2019) Es en resumen la percepción de los trabajadores pues a pesar de considerar poder ganar más, ellos consideran que el monto es un monto justo para el trabajo que ellos realizan, finalmente quienes deciden el salario y emiten los montos es el corporativo de recursos humanos e informática quienes deciden los salarios por zona.

El salario de los trabajadores es diferente según el puesto en las diferentes sucursales, y este viene estipulado en el contrato que se les otorga a los trabajadores al momento de ingresar a la empresa, es un contrato de tipo determinado que conlleva la relación laboral por un mes, y con la posibilidad de renovar cada mes, al menos hasta el momento en que se les otorgue el contrato indefinido que es cuando han obtenido ya su planta dentro de la empresa. La idea de que el ingreso dependa de las ventas de los empleados es una idea diferenciada pues mientras algunos creen que a pesar de vender más su salario no se incrementa, otros más consideran que sí.

Sin embargo, lo último es correcto, en cierto punto, pues sus percepciones se incrementan con la capacidad de venta que ellos generen como sucursal: “Trabajamos sobre lo que es un bono, si vendemos y cubrimos lo que es el bono sí nos llega lo que es la compensación”. (E3, entrevista personal, 2019). A pesar de tener un salario fijo que no se reduce si no se alcanzan las ventas, sí logra que se incremente el ingreso si las ventas son las previstas. Lo que lleva al siguiente tema que son las percepciones y los beneficios que la empresa ofrece además del salario base.

De entrada se puede hablar de los beneficios que son en materia económica, los principales son los bonos que ya venía mencionando la gerencia anteriormente. De estos bonos económicos existen dos tipos, los mensuales y los semestrales:

Los bonos se manifiestan de dos maneras, una; nuestros bonos de ventas de cada fin de mes, si nosotros cumplimos con una venta nos podemos llevar un bono, el segundo; sería por inventario, siempre y cuando nosotros no tengamos mucha merma y cumplamos dentro del rango una merma considerable (E12, entrevista personal, 2019).

Estos son los bonos que la empresa ofrece y aunque no siempre se llega al presupuesto para adquirirlo, sí se suelen obtener algunos bonos por ventas, en el transcurso del año, “Varía al año, pueden ser dos o tres”. (E5, entrevista personal, 2019) (Véase tabla 4) Y semestralmente se lleva a cabo el inventario por tienda lo que en su resultado se podrá percibir cuál es el monto que se les entregará vía nómina a los empleados, este se manifiesta solamente en el caso de alcanzar las ventas prospecto que el corporativo les señala a cada sucursal, los empleados conocen por la experiencia este mecanismo.

El bono mensual, es cuando llegamos al presupuesto del mes. Nos dan una cierta cantidad, dependiendo de qué porcentaje nos hayamos ganado del presupuesto. Y el bono de inventario, es cuando realmente tenemos un cierto porcentaje de pérdida, si nos pasamos sobre ese porcentaje no nos llega mucho pero si nos quedamos por debajo del promedio que nos piden sí nos llevamos un bono de inventario. (E1, entrevista personal, 2019)

Para los empleados es importante entonces mantener las ventas a lo que pide el presupuesto. Por lo que se notan interesados constantemente en saber cómo van las ventas, así los encargados de departamento también tienen en consideración la importancia de que su departamento este completamente lleno y con un trabajo adecuado “visual”, lo que se traduce a la forma como se ve el departamento para el cliente. Esto es, acomodado, ordenado y limpio, además de la iluminación adecuada y los “outfits” listos, que son las combinaciones de ropa que se presentan en los maniqués, estos tienen que ser llamativos para el cliente, pues saben que pueden generar resultados, a partir de estas actividades, “Por ejemplo el mes pasado que fue julio nuestro presupuesto era de \$8,500,000 y vendimos

\$11,000.000, fue un incremento casi del 30% de lo que se había pedido”. (E7, entrevista personal, 2019) Por lo que están conscientes que en su siguiente quincena se les proporcionará el bono que la empresa ofrece.

Respecto al bono de inventario, la mecánica es la misma, se les otorga una cantidad de posible pérdida que es del 1.5 % de pérdida de su inventario, si han perdido este porcentaje, los empleados saben que no son acreedores a ningún bono en ese inventario. Lo anterior no les ha ocurrido, pues lo esperado como su experiencia les marca es que alcancen un bono por inventario ya que han perdido menos de lo esperado. Así el corporativo determina cuanto se les otorgará dependiendo de su inventario y las pérdidas, el monto que se llevarán, al respecto, “Pues la verdad, sí nos hemos llevado, algo, \$8,000, más aparte nuestro sueldo base, más o menos luego vamos alcanzando, cobrando, los \$14,000.” (E5, entrevista personal, 2019) El bono semestral suele ser siempre más alto que el bono mensual, por lo que tiende a causar más incertidumbre a los empleados y ser más esperado.

En tercer lugar y para el manejo de esta investigación, se articularon dos incentivos en uno solo. Se encontró, como ya se vio anteriormente separados, lo que son los descuentos y los vales a lo que los empleados son acreedores por ser parte de la empresa, estos son para todas las sucursales y se emiten en cualquier sucursal, solo con el nombre del trabajador y pueden ser gastados en cualquiera de estas, uno de los empleados comenta al respecto:

Tenemos beneficios, como un descuento del 20% como empleados pero es general y es siempre. Vales de empleado y vales de temporada pero esos siempre están vigentes no es por vender más o algún tipo de felicitación, así son, beneficios que nos da la empresa. (E8, entrevista personal, 2019)

Para resaltar, se refiere E8, por un lado al descuento que los empleados tienen solo por el hecho de ser trabajadores de la empresa, este descuento consta del 20% del total de la compra, en precio regular. Esta vigente todos los días y para todos los trabajadores. Y por otro lado existen los vales de empleado, también para todos los trabajadores, estos constan de un vale expedido en la sucursal de origen o donde se va a gastar, se expide el vale que puede ser en temporada normal de hasta un 20% del salario mensual del empleado o en

temporadas altas hasta de \$8,000. Que serán descontados en diferentes pagos en las quincenas posteriores.

Estos beneficios que para esta investigación se observaron juntos, y se consideran uno, incentivo económico de descuentos y vales, permite a los trabajadores dos cosas. Por un lado hacer consumo de primera necesidad en la misma sucursal en la que se encuentran, o incluso en otra bajo el mismo concepto. Por ejemplo, un trabajador de Cuautla que visite Cuernavaca o viceversa, puede hacer consumo a la tienda con el descuento empleado o si ha solicitado su vale en su sucursal, podrá gastarlo en cualquiera, el punto es que la empresa gana clientes con sus propios empleados. Y por otro lado, los empleados logran adquirir mercancía de primera necesidad para ellos y para sus familias a un costo más bajo que en el resto del mercado, lo que es un beneficio para sus bolsillos.

Enseguida se encontraron otros beneficios que se les otorgó a los empleados que no tienen que ver con lo monetario, sino que se han generado en la cotidianidad del trabajo. Sin embargo, si se presta atención en las formas cómo son percibidas por los trabajadores, conviene integrarlas como un conjunto de incentivos no monetarios, a partir de un análisis de los resultados los principales se describirán enseguida. Se percibió, en una entrevista realizada en la sucursal no. 2 que manejaban lo siguiente:

Nosotros tenemos una actividad que es nuestro empleado del mes, se va haciendo una supervisión diaria de nuestro presupuesto, o sea a cada departamento le va tocando un día diferente, consta en saber de cuánto fue la venta del día, cuánto fue la venta del día anterior, nuestro presupuesto del mes y nuestro acumulado. Al final del mes se revisa, también tomamos en cuenta lo que son retardos y faltas y al final del mes revisamos qué departamento fue el que tuvo menos errores y quién no tuvo faltas y retardos, de ese departamento se vota por todo el personal y así es como logramos un empleado del mes. O cuando nos ofrecen los puestos, se abre el puesto para toda la tienda, pero gerencia postula a las personas que ve más desempeñadas. (E2, entrevista personal, 2019)

Básicamente esta es una forma de reconocimiento al trabajo que se ha integrado como incentivo no económico de felicitaciones al empleado. Se diferencia de los incentivos

económicos primeramente por eso mismo, por no ser una captación en materia económica puesto que no existe ningún beneficio monetario por alcanzar el reconocimiento al ser el mejor empleado, no conlleva un pago monetario extra determinado esto a partir de lo anterior, sino que es el reconocimiento público en un espacio de reunión, en las juntas semanales donde una vez al mes G1, gerente de la sucursal, reconoce públicamente el trabajo de uno de sus colaboradores.

Este reconocimiento se encontró que es deseado por los trabajadores e incluso es colocado por algunos en orden de importancia como el primero y el favorito “Para mí, los tres más importantes, yo pondría el primero como que te reconozcan lo que haces, tu trabajo, y ya por consecuencia de eso pues vienen ahora sí que los económicos”. (E6, entrevista personal, 2019) Este empleado manifiesta que la mejor retribución a su trabajo es el reconocimiento del mismo, y a pesar de que no menciona una forma en particular lo que destaca es que lo reconozcan y en consecuencia, vendrán por concomitante los beneficios económicos.

Otra de las colaboradoras manifestó algo parecido: “Pero los que más te motivan y te los ganas o no te los puedes ganar también, son las felicitaciones”. (E8, entrevista personal, 2019) Se refiere a que los derechos como trabajador por ley se le deben otorgar, sin embargo, para ella el que más le motiva y en primer lugar es el recibimiento de las felicitaciones que es la otra parte que está integrada en este reconocimiento al trabajo, las felicitaciones verbales en particular a ella le provocan mantenerse motivada en su trabajo, puesto que sabe que es una concomitante por haber realizado bien sus actividades, “que me digan excelente está más que perfecto. Y que me den de ejemplo en las juntas”. (E2, entrevista personal, 2019). Lo anterior es otra muestra de lo que aquí se plantea, es interponer el bien económico a un bien consigo misma, el acto de ser presentada ante los demás compañeros como un ejemplo de cómo se deben hacer las cosas produce un efecto de placer psicológico que es inherente al desarrollo humano, al crecimiento y al logro.

En lo anterior, se han identificado dos formas de reconocimiento al trabajo de los empleados, en la primera se encuentra la forma de reconocimiento público donde el gerente, es el encargado de felicitar al mejor empleado en una junta ante sus demás

colaboradores y la otra es de manera personal donde gerencia se encarga de felicitar en privado al trabajador que ha realizado alguna actividad exitosamente, por ejemplo:

Pues ahora sí que son felicitaciones por palabras. Por ejemplo que hice todo en orden ¿no? Y ya esta enviada la venta, tener en orden el área de cajas, porque si de repente dejas de supervisar y ya te está faltando el efectivo. Y pues que te digan; No pues estás tú y hay una organización y no se pierde dinero ni nada. Siento que pues esas felicitaciones pues para mí, para mi persona, sí me dan gusto, pues saben que sé hacer las cosas. (E5, entrevista personal, 2019)

El reconocimiento al trabajo a manera de felicitación se puede dar en estas dos vías, se encontró que la sucursal no. 2 no maneja el empleado del mes, pero maneja las reuniones semanales o quincenales, donde se exponen los resultados o los avances como sucursal en cuanto a ventas y es aquí donde gerencia puede manifestar lo que los empleados perciben como reconocimiento a su trabajo.

Enseguida se pudo observar que otro de los elementos importantes que los empleados consideran es los ascensos de puesto, el pasar de un puesto a otro, es una promesa que la empresa les proporciona a sus trabajadores más arduos y que ellos perciben como la oportunidad de crecimiento tanto laboral como personal. En relación con la movilidad laboral en la empresa, uno de los entrevistados señaló que:

A mi primero fue el administrativo, luego la gerente, luego la distrital (se refiere a su jefa) dijo que había visto mi trabajo, que le gustaba mucho mi trabajo por las actitudes que tomo, por la resolución de problemas y me dijo que no veía a nadie más tomando el puesto más que a mí de administrativo. [Me siento...] feliz, feliz porque a finales del año pasado, si era, de Karen va a ocupar el puesto y Karen y Karen, y en algún momento si lo vi inalcanzable, porque no veía como que las cosas claras. Pero luego me explicaron que empezando la temporada alta pues van como atrasando esos cambios, entonces yo había hecho las pruebas desde octubre y hasta el mes de febrero fue cuando me dieron mi nombramiento. (E2, entrevista personal, 2019)

El proceso para pasar de un puesto a otro suele durar unos meses, mientras tanto el trabajador deberá atravesar una serie de pruebas ante su gerencia y ante el corporativo que manda pruebas y realiza una entrevista en línea. Finalmente si el empleado es apto para el puesto se le otorgará en nombramiento, sea gerencia quien lo mencione, o la jefa distrital quien es la encargada de revisar el adecuado funcionamiento en las sucursales en la zona que le corresponden.

Cabe señalar que E11, es otro ejemplo del impacto de un cambio de puesto: “Yo creo que en dado momento fue lo que es mi puesto de vendedor cajero al puesto de TCM, sería como que una recompensa”. (Entrevista personal, 2019). El empleado considera que el trabajo constante le rindió frutos y que finalmente obtuvo una de las recompensas que la empresa ofrece a sus mejores trabajadores.

Es importante mencionar que en ocasiones el cambio de puesto no va acompañado de un aumento salarial. Lo anterior se debe a que si se observa el salario de los trabajadores (véase tabla 3) que son encargados de departamento por sucursal son los mismos, es decir, el salario mensual que reciben los empleados de Cuautla por ejemplo, es el mismo para el técnico comercial de marca, el Técnico Comercial de Bodega y el Técnico Comercial de Oficina. Así mismo el salario mensual que reciben los empleados en la sucursal CCP Cuernavaca en los mismos puestos es el mismo. Por lo tanto, si un empleado pretende cambiar de puesto de técnico comercial de marca a técnico comercial administrativo, no recibirá un aumento salarial, ya que para el puesto en sí es el mismo salario.

No obstante, con base en las observaciones hechas en las organizaciones, es evidente la cultura que enmarca el organigrama, es decir, las jerarquías de puestos. Estos están organizados de tal manera que denotan una capacidad mayor del empleado, para actuar, y aprender, esto se traduce en incrementar el manejo de temas de trabajo en más áreas y mayor conocimiento de otras actividades, mediante se cambia de un puesto a otro, en especial de técnico comercial de marca a técnico comercial de bodega o administrativo. Es decir, a pesar de que el salario en sí es el mismo, los empleados perciben que hay una mejora al pasar de un puesto a otro. Lo anterior se debe al aumento de las capacidades de los empleados, una vez que un empleado pasa de ser TCM a TCB o TCA está consciente que las responsabilidades aumentan, y que el campo de acción pasa de un departamento de

ventas a conocer y manejar elementos administrativos que conllevan el adecuado funcionamiento de toda la sucursal.

En el mismo orden de ideas se encontró que también para los empleados es importante que puedan presentar ante otros las habilidades o conocimientos que poseen. Y que mejor que evidenciarlo con actividades específicas que afirmen su manejo de diversas actividades. Algunas de estas que pudieron observarse que les hacen sentirse importantes para la empresa son; el encargarse de la apertura de la tienda, esto conlleva primero: que gerencia tenga la confianza suficiente para poder otorgarle al empleado las llaves de la sucursal, además de la clave de desbloqueo de las alarmas de seguridad y el control de iniciar el sistema de ventas y cobro, etc. que conlleva comenzar hacer funcionar la sucursal.

Otra actividad que se observó tiene que ver con lo que el empleado E12 desarrolla cotidianamente, y es que a pesar de no tener el puesto formal de encargada o supervisora del área de cajas, E12 se encarga de esta, y aunque tiene el puesto de vendedor cajero que es el puesto básico de la sucursal, esta persona desarrolla todas las actividades de encargada del área e incluso puede delegar estas responsabilidades a otros vendedores cajeros lo que les permite desarrollarse también dentro del área, en el cobro, la organización de cajas, manejo de efectivo total y parcial de todas las cajas, el manejo del cambio y la capacidad de mantener relación constante en el día con las personas de gerencia.

Distinta de las actividades anteriores existe una que se desarrolla entre las sucursales, es la de apoyo. Esta consiste en ante una necesidad de apoyo en algún tema en particular las sucursales pueden solicitar el apoyo de otras para que manden personal capacitado en el tema y pueda sacar adelante el trabajo. Aquí vemos un ejemplo que dio un entrevistado:

Me ha tocado ir a apoyar a otras tiendas, apoyar, me tocó una vez ir a apoyar a Cuernavaca porque el TCM que estaba antes ahí se salió de trabajar y el departamento se veía muy mal y me dijo mi gerente que fuera a apoyar y pues me sentí bien, porque de toda la zona fui el que mandaron y me sentí valorado por mi trabajo. (E7, entrevista personal, 2019)

Estas actividades resumen en general lo que se ha expuesto como uno de los incentivos no económicos, como actividades que denotan más responsabilidad, y que se ha observado que es un incentivo para los empleados.

Las actividades extras son manejadas por la gerencia en cada sucursal, los gerentes dependiendo de las observaciones a su personal pueden determinar a quién y en qué medida se le da una nueva tarea. Esta, lo que hace es reforzar la autoestima en los trabajadores al percibir la confianza que los jefes o el jefe deposita en el empleado. Se pudo observar que estas acciones tienen un manejo constante y periódico, es decir, la gerencia otorga estas instrucciones a los empleados pero pueden pasar períodos de tiempo como semanas o meses para que se les otorgue una actividad como aperturas en la tienda, cerrarla o volverse encargado temporalmente de un área que no es la propia. El manejo de estos tiempos al no ser consecutivos permiten que estas tareas sigan siendo deseadas por el personal y esperadas pues como se mencionó anteriormente la confianza que perciben que depositan los jefes en ellos es enriquecedora.

Finalmente, en este apartado se muestran cuales fueron los principales incentivos que los empleados en estas sucursales prefieren, para resumir hemos considerado dos tipos básicamente, los incentivos económicos de los que encontramos tres los cuales son, el bono económico mensual, el bono económico semestral y en tercer lugar los vales y descuentos. Por otro lado en materia de los incentivos no económicos también se consideraron tres, que son; las felicitaciones donde se integraron las felicitaciones en privado, de persona a persona y las que son en público ante otros compañeros, como el empleado del mes o las juntas que se llevan a cabo periódicamente. En segundo lugar se encontró lo que son los cambios de puesto o ascensos que como se notó no siempre conllevan un aumento del sueldo sino que demuestra mayor habilidad sobre más temas dentro de la sucursal, mayor manejo y mayor conocimiento. Y tres, las actividades que no son consideradas como tareas adheridas al puesto sino que son consideradas extras, pero que demuestran un mayor manejo de los temas intrínsecos a la sucursal y a otras tareas que pocos empleados pueden realizar y que finalmente son privilegiadas ante otros y ante ellos mismos, de igual manera llevan intrínsecamente un sentido de compromiso y responsabilidad que engrandece la percepción que el trabajador tiene de sí mismo.

TABLA NO. 5. INCENTIVOS IDENTIFICADOS EN LAS SUCURSALES CUAUTLA Y CUERNAVACA DE CCP

	<b>Incentivo económico</b>	<b>Incentivo no económico</b>
1.	Salario mensual	Ascensos laborales
2.	Bonos mensuales y de inventario	Reconocimientos públicos y privados
3.	Vales y descuentos de empleado	Actividades extras que denotan más responsabilidad

Fuente elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a empleados en el 2019

Respecto a los incentivos una vez claros veamos que dijeron los empleados, y el orden de importancia para ellos. Por ejemplo:

En primera, la felicitación me motiva, me gusta porque ven mi trabajo, en segundo por el cambio de puesto porque voy aprendiendo más adquiriendo más conocimiento y el salario pues, tal vez sea algo indispensable pero para mí, prefiero llenarme más de conocimiento”. (E2, entrevista personal, 2019)

Se percibe al empleado E2 motivado de primera instancia por los incentivos no económicos que abarcan los reconocimientos públicos o personales, como lo son las felicitaciones verbales. Enseguida se reafirma la búsqueda de los incentivos no económicos al menos de inmediato, pues E2 mencionó un cambio de puesto y no como tal un aumento de salario, pues en su caso sí habría un cambio de salario, ya que el puesto que sigue según lo deseable sería trainee, que este trae consigo un mayor ingreso económico.

Por otro lado, hay quienes prefieren un orden diferente de importancia respecto a los incentivos, por ejemplo:

Pues primero mi salario, segundo yo creo que el bono por inventario porque venimos a trabajar y en mi caso venimos por una necesidad que es cubrir a mi

familia y en tercero las felicitaciones, los reconocimientos, aquí en mi trabajo. (E7, entrevista personal, 2019)

En el caso anterior, es notable la importancia de los beneficios económicos, primordialmente el salario fijo, y secundario a eso un bono que puede alcanzar los \$10,000. Bajo la convicción de cubrir las necesidades propias y de la familia, existen empleados que prefieren los incentivos económicos los cuales apoyan directamente las necesidades primarias y secundarias de los trabajadores y la parte vital como lo es la familia.

Para otros es: “Pues es el cambio de puesto”. (E9, entrevista personal, 2019). Nuevamente el incentivo no económico pues en este caso, un cambio de puesto para E9, no implicaría un aumento de salario, sino de responsabilidades y conocimiento.

Existen pues en el más alto nivel de importancia tres principales opiniones, ya que se encontró que de los 12 entrevistados, en primer lugar de importancia colocan los incentivos a manera que se dividen en tres con la misma importancia. Los incentivos más importantes para los empleados de las sucursales CCP Cuernavaca y Cuautla: son las felicitaciones (incentivo no económico), el cambio de puesto (incentivo no económico), y el salario (incentivo económico).

Para el segundo lugar, la mitad de los entrevistados estuvieron de acuerdo en considerar que el bono semestral es el segundo incentivo más importante que ofrece la empresa, y se debe: “Porque pues a quien no le caerían mal aunque sea unos 6 u 8 mil pesos, pues nos ayudaría con gastos extras o una deuda que tenemos o algún compromiso” (E8, entrevista personal, 2019) Y es precisamente a esto que debe su importancia, consideran los empleados.

Quedando en tercer lugar de la importancia de los incentivos con la mitad del personal las felicitaciones, privadas o públicas, puesto que este reconocimiento evidencia tanto el trabajo como la actitud del trabajador.

### 3.3. La motivación en los empleados de CCP

En este apartado se expresa la opinión de los empleados y mediante la observación realizada se puede dar cuenta de cómo funciona la motivación de los trabajadores en CCP. Respecto a la motivación de los empleados, además de los elementos mencionados en el apartado anterior los empleados manifiestan que algunos son los que los tienen motivados en su trabajo, se brinda información respecto a cuáles son los incentivos que más impactan en el personal de manera positiva. También indagamos respecto a la relación que existe entre trabajadores y, trabajadores con gerencia, se identificaron elementos importantes para la comunicación y las necesidades de los empleados.

Se observó que los empleados tienen diversas motivaciones, mientras que para algunos es el trabajo en sí mismo, el gusto que han adquirido por las actividades y por los incentivos como el no económico que se relaciona con el ascenso de puesto, incluso si el cambiar de puesto conlleva el pertenecer a otra sucursal: “Sí, lo que me motiva sería el poder crecer de puesto, subir de puesto”. (E4, entrevista personal, 2019) Es la oportunidad que esperan algunos empleados para poder crecer y lo que esto implique:

Sí. Lo que me motiva es que como te comentaba anteriormente es el subir un puesto, me motiva pues aprender muchas cosas, igual aprendes muchas cosas y después si hay una oportunidad de vacante pues ¿por qué no?, hacer una evaluación. (E5, entrevista personal, 2019)

El manejo de otras áreas y el dominio de otras actividades mediante el aprendizaje también juegan un papel importante como se advierte aquí, es un incentivo que mantiene motivados a algunos trabajadores. “Sí. Me motiva el estar aprendiendo de algo que me gusta. (E8, entrevista personal, 2019). Para algunas personas resulta ser lo más importante, encuentran en sí mismas capacidades que antes no tenían, conocen de nuevas actividades a la vez que conocen en ellos características con las cuales sobresalir y generar resultados.

Para otros, sus motivaciones alcanzan niveles diferentes y tienen que ver con terceros, el papel de la familia o los hijos ha entrado aquí: “Sí, mi familia es mi motivación”. (E1, entrevista personal, 2019). “Ahorita sí. En lo personal mi hijo que quiero darle lo mejor que tenga una vida de lo mejor se podría decir, eso es mi mayor motivo”. (E2, entrevista

personal, 2019) Para estos trabajadores por ejemplo, es necesario observar las necesidades en materia económica, pues es esa la vía mediante la cual pueden satisfacer las necesidades familiares.

Referente a los incentivos que maneja la empresa, los seis que principalmente se hallaron, divididos estos en económicos y no económicos se encontró que son los no económicos los que mantienen más motivados al personal. Esto se debe a que este tipo de incentivos reconocen sus capacidades como trabajadores y como personas enalteciendo sus habilidades. La gerencia les hace llegar reconocimientos a los empleados que impactan más en el aspecto psicológico pues otorgan o cubren la necesidad de reconocimiento a los mismos. El resto de los empleados afirmó que son los económicos los que mantienen su motivación, pues la familia depende de sus ganancias económicas, lo que para ellos es claro y fundamental.

Cabe destacar que todos los empleados se perciben a sí mismos motivados en su trabajo, también se encontró el gusto por sus actividades laborales en el área en la cual están asignados. Es posible percibir en todos la idea de crecimiento, laboral y personal sea que lo indiquen como el aspecto más importante de su trabajo o el segundo, anteponiendo el bienestar familiar en el último caso.

Como se revisó anteriormente, la comunicación para los empleados es fundamental, indagando respecto a la comunicación que existe entre gerencia y empleados, en general se encontró que la sucursal no. 1 promueve más la comunicación informal, en espacios de convivencia informales y dentro de la sucursal, donde las partes usan el tiempo para dialogar de temas personales y laborales: “Sí. Cuando salgo de laborar o cuando ya terminé mis actividades es cuando aprovecho ese pequeño espacio, como dos o tres veces por semana”. (E2, entrevista personal, 2019) Estos espacios son frecuentes entre los trabajadores de la sucursal 1, en otras ocasiones manifiestan que espacios donde pueden convivir con su gerente es en:

La cena de fin de año, y a veces aquí hacemos como desayunos para conocernos un poco fuera de lo laboral. Bueno, cada quien trae un guisado y hacemos como taquiza aquí en el comedor y ya pues platicamos, echamos relajo y

ya pues antes de abrir pues ya se van a sus labores es como un desestres. (E3, entrevista personal, 2019).

Además sustentado en la edad de los trabajadores, G1 optó por permitir un videojuego para mantener en el área de comida, (véase anexos: Fotografías) donde los empleados en su hora de comida pueden hacer uso de este videojuego:

A la hora de la comida casi siempre porque jugamos un rato lo que es el Wii o play station, o jugamos dentro del comedor, no se puede fuera de él, contamos con estos videojuegos solamente en hora de comida y hasta ahí. (E5, entrevista personal, 2019)

Es habitual que G1 conviva jugando con los empleados en su hora de comida también, lo que produce un ambiente lúdico y de confianza entre las partes en esa hora del día y para las posteriores. Por otro lado, encontramos que G2, y G3 que pertenecen a la misma sucursal, también tienen espacios informales con sus empleados:

Sí, pues ahora sí que aquí mismo pero pues mi jornada laboral por lo regular yo entro de 9 a 6 de repente pues dan las 6 y me quedo un poquito más de tiempo y es donde empiezo ahí a comentar a platicar. Y es muy seguido. (E5, entrevista personal, 2019)

Sin embargo, es en menos cantidad, o por lo que sugieren los empleados esta convivencia informal no es con todo el personal, al respecto se comentó: “¿Es como mínimo no?, igual sean los jefes o sean nuestros vendedores cajeros. (E11, entrevista personal, 2019) Esto puede deberse a lo que algunos empleados comentan observar “Es porque tienen creo que una mejor relación con gerencia” (E7, entrevista personal, 2019) Es decir, perciben que el trato no es el mismo para todos, la comunicación y la confianza entonces se ven comprometidas. En ocasiones, la informalidad surge como por consecuencia de encuentros no intencionados: “Si, comunicación con gerencia fuera de la empresa no y surge cuando hay algún problema o algún tipo de no entendimiento pues se habla oficina con gerencia (Sic.) para poderlo resolver”. (E12, entrevista personal, 2019) Se refiere E12 a las personas que se encuentran en los puestos. Por lo tanto, parece existir una necesidad de mayor

comunicación con G2 y G3, pues a partir de esta se generará un vínculo de mayor confianza y por lo tanto de apoyo para resolver mejor las tareas.

En este sentido, cabe destacar que los empleados coinciden en que para saber que ellos están haciendo bien su trabajo es muy importante la comunicación, y esta se puede mejorar mediante los incentivos no económicos. Bajo el incentivo de reconocimiento, a fin de mejorar la comunicación y la confianza los empleados sugieren lo siguiente: “Bueno, pues una sería en la junta que nos reconozcan frente al personal que estamos haciendo bien nuestro trabajo”. (E3, entrevista personal, 2019) Mientras otros prefieren el mismo reconocimiento pero en privado:

La mejor forma yo creo que sería hablando con nosotros y reconociéndonos nuestro trabajo, que lo hacemos bien, a mi no me gusta que me reconozca en frente de todas las personas, porque creo que si la que es mi gerente sabe que yo hago bien mi trabajo y ella me lo reconoce yo con eso me siento conforme, porque ella es la que ve como realizo mi trabajo. (E7, entrevista personal, 2019)

Parte de cubrir todas las áreas en lo que tiene que ver a la comunicación se puede percibir desde el ingreso a la sucursal con los empleados temporales, es decir, los vendedores cajeros, quienes son aquellas personas que trabajan mayormente solo en las temporadas altas o en vacaciones de verano, a estos empleados no se les comunica abiertamente quiénes son sus compañeros, los puestos y los encargados, se puede apreciar esto en el siguiente comentario:

Creo que tener una mejor comunicación saber en realidad quienes son los jefes quienes son los gerentes porque cuando el personal nuevo entra, no sabes quién es el encargado de tal área, no saben quién es el gerente, quién es el administrativo quién es de bodega, yo siento que igual como que presentarnos, y decir; hola mucho gusto yo soy el jefe de tal área, bienvenido a la empresa, bienvenido a trabajar a la tienda, creo que eso sería algo importante. (E7, entrevista personal, 2019)

Bajo la necesidad que existe referente a la comunicación entre las partes en la sucursal 2: algunos empleados recomiendan: “El que nos escuchen un poco más, el que se acerquen un

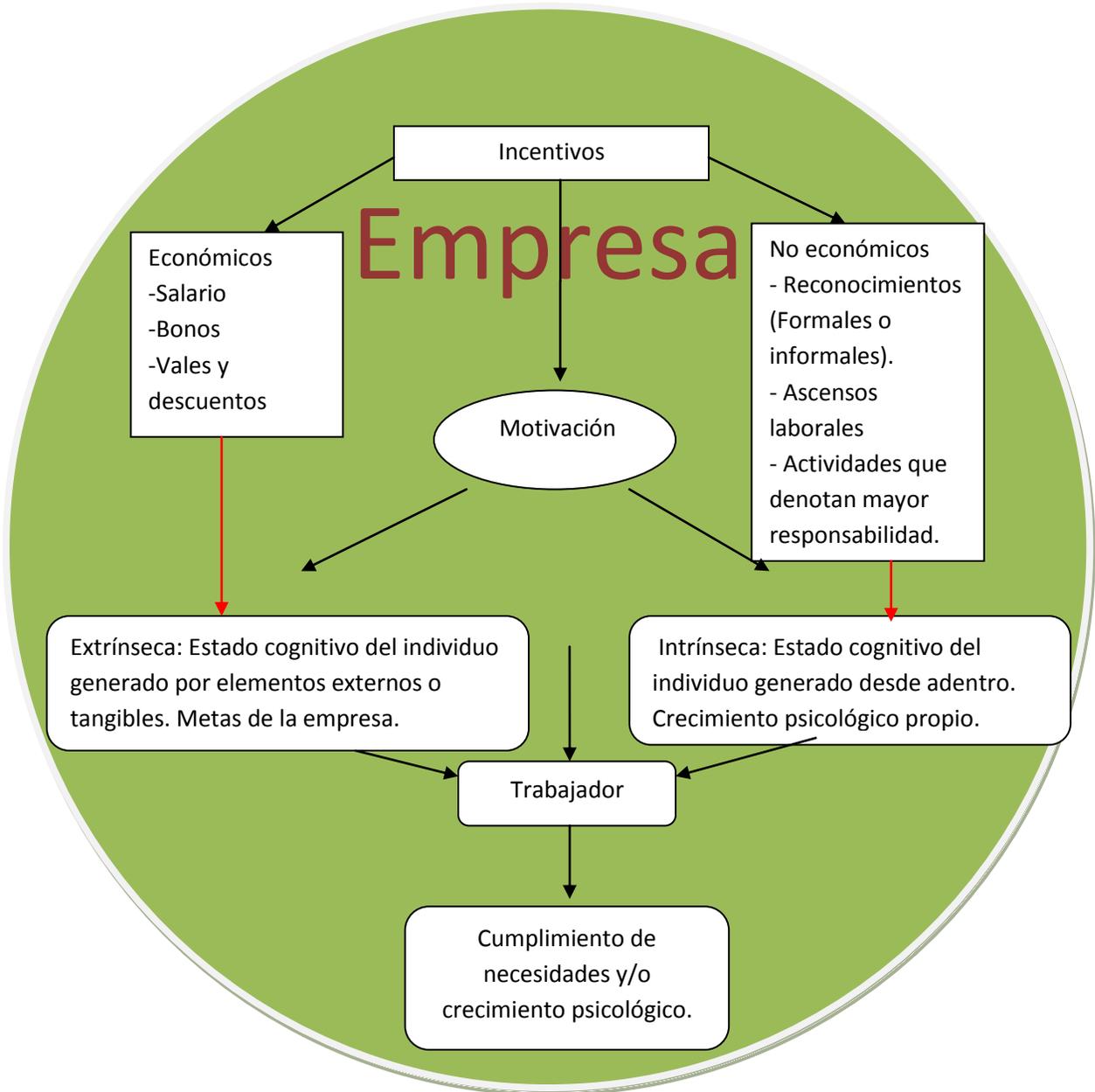
poco más a nosotros, que a lo mejor con el hecho de acercarte y te pregunten ¿cómo estás el día de hoy?, yo creo que eso podría cambiar”. (E7, entrevista personal, 2019) Se percibe que la sucursal, ya está trabajando en eso, al respecto uno de sus empleados comenta, que tiene como objetivo actual:

Mejorar la convivencia, creo que se ha estado trabajando en ello, porque antes no se hacían juntas y ahora se hacen juntas motivacionales y todo eso, fue una manera hacer que las convivencia entre los compañeros jefes y todo eso sea algo mejor”. (E11, entrevista personal, 2019)

Estas juntas motivacionales que refiere E11, son una nueva implementación en las sucursales. Dichas reuniones tienen aproximadamente un año de llevarse a cabo, aunque manifiestan los empleados que no se han hecho bajo un programa y horario específico, estas reuniones constan de lo siguiente. En el área de gerencia o de bodega (véase anexos, fotografías) se reúnen los empleados, o al menos la mayoría, para que su departamento no se quede sólo, y alguien que fue designado previamente a presentar un tema que tenga que ver con las actividades o los temas de la sucursal, explica ante sus compañeros lo que ha estudiado. Estas reuniones permiten la participación y los comentarios de otros compañeros y normalmente termina con alguna actividad lúdica como crucigramas o sopas de letras, esta actividad se realizaba constantemente cada semana o quincena, aunque últimamente manifiestan los empleados que lleva semanas de no llevarse a cabo.

La relación entre incentivos y la motivación de los empleados, dentro de la empresa, se ilustra en el diagrama no. 2.

DIAGRAMA 2. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS EN LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a empleados y gerentes en el 2019

### **3.4. Productividad e ingresos y el mejoramiento de la empresa**

Se han determinado ya cuales son los salarios con anterioridad (véase tabla 3), se ha explicado que los bonos mensuales suelen ser pocos a lo largo del año, alrededor de tres al año, esto acompañado de dos bonos por inventario que son semestralmente, es decir dos veces al año.

El mensual a veces no se llega a la meta, a veces sí sentimos un poco de que le echamos todas las ganas del mundo y todo eso y pues para no llegar a la meta o llegar así o que nos falte poquitito para llegar al bono, sí, como que a veces nos pone mal y el otro siento que hemos recibido bien el bono o lo que nos corresponde. (E3, entrevista personal, 2019)

Los salarios promedio de los empleados oscilan para los vendedores cajeros en los \$4,400 y \$4,800 y para los puestos medios como son los encargados de algún departamento en \$6,200 y \$6,300 mensuales, se ha determinado que los bonos semestrales, de dos al año pueden alcanzar a rebasar cada uno los \$10,000 por lo que por dos serían \$20,000 más los bonos mensuales que por lo que pudimos encontrar se pueden otorgar desde los \$500 hasta los \$3,500 y se alcanzan en promedio de tres al año.

Lo anterior son las percepciones de los trabajadores respecto a los pagos que reciben de la sucursal, los empleados de ambas sucursales afirman que estos pagos sí corresponden de manera adecuada con el trabajo que ellos realizan dentro de la sucursal, sus horarios de trabajo y las tareas que llevan a cabo. No manifiestan inconformidades y les parece un salario justo: “Yo creo que si hay bono y si se está vendiendo es porque se están haciendo bien las cosas y si no hay es porque nos falta un poquito más”. (E9, entrevista personal, 2019).

Aunque es nuevo el tema de la productividad por personal y el corporativo ha enviado la información indicando la manera en cómo se debe manejar, hasta ahora es un tema relativamente nuevo y desconocido, el punto es que las nuevas implementaciones solicitan generar un presupuesto de venta por empleado, contemplando a todos los trabajadores, por ejemplo si la venta de un mes es de \$1,000,000 esta venta se debe dividir entre el total de trabajadores, parece aún una idea muy joven de evaluar las ventas por empleado. Los

gerentes estás conscientes de este nuevo tema y han expresado que a partir de las nuevas implementaciones en el año han prestado más atención a los empleados respecto a la productividad individual percibida, al respecto algunos trabajadores comentan que:

Sí se podría medir el nivel de productividad poniendo tiempos, [...] si tu das una indicación una actividad y te pasas toda la tarde todo tu día todo tu turno en una cosa pues yo creo que ahí no se es productivo. (E9, entrevista personal, 2019)

El tema se expande por las sucursales, los empleados comienzan a saber cuáles son las formas en las que se les podría estar midiendo su nivel de productividad: “Si, se mide en la forma de trabajar en la forma de cómo comunicarnos con las personas, como realizar nuestro trabajo en qué tiempo, si lo estamos realizando bien o si lo estamos realizando mal. (E12, entrevista personal, 2019).

Finalmente, para el mejoramiento de la empresa el tema de las capacitaciones en las sucursales resuena constantemente, pues los empleados coinciden que se requiere reforzar los temas con los cuales se prepara a las personas que abordan un puesto. Al respecto, uno de los entrevistados comenta:

Con más capacitación, digo yo he recibido dos capacitaciones en lo que llevo trabajando, pero tengo compañeros que no han recibido capacitación como tal. Yo siento que pues si nos dieran capacitaciones cierto tiempo a todos creo que tendríamos mejor productividad porque a veces lo que vamos a enseñar es de palabra en palabra porque a veces lo que a mí me enseñaron yo se lo enseño a alguien más y si yo le enseño mal pues esa persona le va a enseñar mal a los demás, los que vienen atrás de nosotros, creo que con mayor capacitación con mayores talleres tendríamos una mayor producción. (E3, entrevista personal, 2019)

Es muy claro el comentario de las necesidades para el mejoramiento de la empresa, y finalmente, muy ligado al nuevo tema de la productividad por lo que de unirse en nivel de importancia conduciría beneficios importantes a los trabajadores y a la empresa. Así mismo, otro empleado señala cual es el tipo de mejora que percibe:

Con más capacitación. Nuestra plantilla no es tan extensa entonces hay veces que el tiempo porque tenemos muchas actividades que realizar, entonces a veces se posponen las capacitaciones para los chicos, pero igual se les da, pero es eso capacitarlos bien y en todas las áreas pero que sea en un tiempo determinado y no se vayan posponiendo esas capacitaciones. (E2, entrevista personal, 2019)

Por su parte, E2, comentó que finalmente se pueden dar las capacitaciones, sin embargo, uno de los problemas es que estas capacitaciones se posponen, lo que hacen verse como no prioritario. Los empleados pasan entonces tiempo laborando sin haberse capacitado en su área o en las actividades en general de las sucursales. Otra área de oportunidad se puede observar en el siguiente comentario:

Pienso que eso viene desde las contrataciones, desde que debemos pasar por varios filtros antes de contratar al personal, aparte de que tengan iniciativa y mucho entusiasmo, ver más allá de sus aspectos personales por así decirlo, buscar un poquito más profundo, ver sus logros personales. (E1, entrevista personal, 2019)

E1, percibe parte de lo que ha buscado esta investigación que es necesario incluir en parte importante de las empresas, y es que las nuevas teorías de las organizaciones observan y dan importancia a las cualidades humanas. El desarrollo de cada individuo dentro de una organización. Los logros personales definen gran parte de lo que las personas son y su forma de crecimiento, y si esto se puede integrar desde el momento de la selección del personal una vez que llegan a las sucursales es darle importancia también a las prioridades personales de los trabajadores.

Por otra parte, en la sucursal no. 2 el valor de la comunicación aun es algo deseable, comunicación no necesariamente formal o laboral, sino en el mismo sentido que el comentario anterior que la gerencia busque y indague un poco más profundo, en las necesidades e ideas de los empleados. Al menos para E7, es algo que le parece fundamental, al respecto comentó:

Que gerencia bajara (de su oficina a los departamentos) y se integrara también con nosotros que estuvieran en nuestras áreas y estuvieran ahí un rato una

hora pero no solo supervisando sino que a lo mejor que se acerque y platique unos cinco, diez minutos, que te pregunte, ¿cómo estás?, ¿cómo te va?, ¿si te gusta el trabajo?, yo creo que eso sería para mejorar. (Entrevista personal, 2019)

Finalmente, en esta investigación es deseable sumar a las partes elementales de las organizaciones, el valor y las necesidades y aspiraciones de todas las partes, desde el vendedor general hasta los que se encuentran o persiguen mejores puestos o de mayores responsabilidades.

### **3.5. Análisis comparativo**

En el siguiente apartado se explican algunas diferencias entra las sucursales que resultan importantes a la hora de entender a cada una de ellas, así mismo algunas diferencias entre los empleados y los gerentes que revelan algunas necesidades a cubrir.

Por un lado que en la sucursal no. 1 no se encontraron que existan conflictos de índole personal o laboral, entre los empleados o estos con la gerencia. Mientras que a partir de esta investigación se encontraron inconformidades en el área de empleados en la sucursal no. 2, y con intención de brindar una explicación se puede referir lo siguiente.

Se puede inferir que un factor determinante para esto es la comunicación que manifiestan tener los gerentes con sus empleados. Pues la principal vía para resolver los problemas entre las personas que trabajan y las que dirigen es primeramente la comunicación formal e informal entre las partes, sin embargo, existe una diferencia significativa al ahondar este tema pues mientras que en la sucursal no. 1 existe una alta comunicación informal y formal dentro y fuera de la tienda, en el caso de la sucursal no. 2 esta comunicación solo se restringe al ámbito profesional, “muy formal”, pudiendo ser esta una causa principal para los conflictos que la sucursal 2 manifiesta haber sobrellevado respecto al otorgamiento de los incentivos y las replicas de los trabajadores, pues esta información suele acordarse entre gerentes G2 Y G3, y no es comunicada ni explicada a los demás empleados, por lo que parece una decisión “injusta” ante los empleados.

Por otro lado, respecto a la forma de llevar la tienda, se hallaron diferentes maneras que tienen que ver con las diferentes teorías previamente retomadas en el apartado teórico. Se

notó en la sucursal no. 1 una forma de liderazgo con rasgos del tipo X esto es relaciones muy formales de trabajo, sin relaciones más allá de lo laboral, se observó un rígido sistema jerárquico donde cada uno sabe su área específica de trabajo sin mezclarse informalmente con el área de oficina, incluso territorialmente y el dialogo es un aspecto restringido a temas organizacionales del trabajo.

Lo anterior podría evidenciarse en las quejas directas o indirectas que rodean a las sucursales, pues se encontró en la sucursal no. 1 manejada bajo un criterio de jefe-empleado una distancia en la interacción social, así mismo en la misma se encontró que en ocasiones existen rumores, quejas, respecto a la manera en cómo y a quienes se otorgan los incentivos. De hecho esta tienda manifestó no manejar lo que hemos denominado incentivos no económicos, en especial las felicitaciones personales públicas y privadas.

Mientras que por el contrario la sucursal de Cuernavaca, maneja felicitaciones verbales cuando se realiza un buen trabajo, que son manifestadas e público sea en las reuniones periódicas que tienen o en reuniones privadas ante los jefes distritales.

Y por otro lado, en la sucursal de Cuernavaca, la forma de relacionarse con los trabajadores es del tipo de la teoría de las Relaciones Humanas donde encontramos a Mayo (1920) o Herzber (1954), lo cual permite relacionarse ampliamente con los trabajadores e incluso indagar a cerca de sus aspiraciones y formas de sentirse dentro de su trabajo. Por ejemplo, se señala que:

Por lo regular me involucro mucho con ellos ya que quiero ver cuales con sus necesidades y el compromiso que ellos tienen hacia la empresa [...] Sí, por ejemplo en el comedor, nos podemos sentar a descansar y tomarnos un café, y contamos también con videojuegos nos podemos sentar y des-estresarnos eso creo que hace más la convivencia en el lugar de trabajo. (G1, entrevista personal, 2019)

Cabe destacar que en ambas sucursales contemplan al trabajador como una parte importante de la organización, pues en ambas consideran que los empleados mediante su esfuerzo y participación pueden llegar a crecer tanto personalmente como laboralmente. Es un trabajo por parte de los gerentes percibir y ubicar a los elementos que serán los que más adelante tomen el curso y determinen el futuro de las sucursales.

## **Conclusiones y observaciones finales**

La importancia de los incentivos en la empresa, se relaciona esencialmente con ofrecer satisfacción psicológica y económica a los empleados ya sea que estos sean monetarios o subjetivos (no económicos). Esta investigación es la evidencia de que los incentivos organizan, mueven, y lo más importante, motivan al personal. El objetivo de los incentivos debe ser motivar al empleado, quien tiene un conjunto de necesidades personales y familiares que requieren ser cubiertas a través de un salario y de sentirse identificados con la organización, por el otro lado, la empresa sabe que los trabajadores que se sienten satisfechos en una organización tienden a ser más productivos y a no cambiar de trabajo.

A manera de conclusiones se comprueba y confirma la primera hipótesis que afirma que dentro de estas sucursales, que son parte de un corporativo, existen incentivos económicos y no económicos que tienen importancia para los trabajadores. La transcendencia de estos estímulos puede variar según las necesidades del empleado, pues para algunos lo más importante es el incentivo no económico (como lo puede ser el desarrollo y el crecimiento personal y laboral) que les permitan mejorar e incrementar sus capacidades humanas y de trabajo. Aunque, para otros lo más importante es un salario que cubra las primeras necesidades propias y de la familia.

La segunda hipótesis se cumple en general en las sucursales investigadas, esta dice que no existen parámetros o marcos de referencia para el otorgamiento de los incentivos. No obstante, sí se encontraron parámetros y una serie de requisitos que son necesarios para poder otorgar los incentivos económicos y no económicos. Aunque, a través de las entrevistas se encontraron datos que corroboran una omisión parcial de estos requisitos con base en una decisión tomada por quienes contratan al personal. Esta decisión ya no depende totalmente del corporativo, sino que la gerencia de cada sucursal puede determinar a juicio propio. Esta situación genera cierto desconcierto o conflictos entre los empleados en la medida en que no son claras las condiciones mediante las cuales la gerencia decide a quien otorga y en qué medida estos beneficios. Aunque para la gerencia pueda ser claro dicho juicio, una vez aplicados los incentivos, los empleados carecen de la información, se han generado malos entendidos. Es decir, si bien a nivel del corporativo y de cada sucursal hay perfiles y se delimitan los ingresos para cada puesto, así como reglas para definir los

incentivos sobretodo de tipo económico, en la vida cotidiana cada gerente tiene un margen de discrecionalidad respecto a que recursos económicos o no económicos puede recibir cada empleado por concepto de incentivos. Estas diferencias se pueden presentar tanto al interior de cada sucursal como al compararlas.

Siguiendo esa línea, uno de los aspectos que cada trabajador busca en un espacio de trabajo, es mejorar su aprendizaje y capacitarse. Este es un incentivo personal que muchas veces se busca en las organizaciones. No obstante se observó a, través del trabajo de campo, que en las sucursales investigadas no se detectan de manera periódica necesidades de capacitación. En la mayoría de las ocasiones, quienes ingresan a una de estas sucursales son instruidos por el mismo personal de CCP que tiene mayor antigüedad y experiencia. En otras ocasiones, el empleado que ingresa a estas sucursales aprende a realizar sus tareas sobre la base de la práctica diaria u observando como sus colegas realizan sus propias tareas. No existe detección de necesidades de capacitación por parte del corporativo, sino que más bien dependiendo las necesidades de cada sucursal será el espacio de capacitación que se genere para el personal o para alguien en especial y se le dará la preparación para el trabajo paulatinamente en diferentes horarios y tiempos.

En el caso de la capacitación para el nivel de gerencia es muy diferente, pues en ambas sucursales consideran muy necesario la preparación para el trabajo en este nivel por lo que el corporativo, sí genera capacitaciones constantes de estas personas. La capacitación se da de manera recurrente para el personal de Trainee y de la Gerencia, estas se llevan a cabo ya sea en el corporativo en la ciudad de México, en convenciones o cursos que se ofrecen en otros estados del país. En estos cursos, los temas en los que se centran estos eventos son: productividad, motivación y procesos organizativos. Estos cursos o talleres suelen durar varios días, durante los cuales al personal se le pagan los viáticos. Una vez que estos terminan regresan a las sucursales a aplicar los conocimientos en las diferentes áreas, desde piso de venta, cajas y oficina, cabe mencionar que estos cursos son previamente programados por el corporativo.

La comunicación que mantienen los jefes de sucursal con los empleados se manifiesta mediante juntas a medio día, y se dan entre la mayoría del personal disponible y sin descuidarse las áreas en el piso de venta. Estas reuniones forman parte del trabajo en equipo

que se realizan entre el personal, pues en estas se trabajan diferentes temas, dependiendo del espacio que genere Gerencia en relación con el trabajo que esté pendiente. En estas reuniones, que duran aproximadamente media hora, se reparten temas entre los trabajadores por departamento y en cada junta un trabajador está a cargo del tema de ese día: por ejemplo, los valores. Cada persona asignada para exponer prepara y presenta el tema. En algunas ocasiones se termina la presentación con una actividad que dinamice más el momento y que este en relación con el tema del día. Estas juntas se impulsaron de manera reciente, precisamente a partir de una indicación del corporativo, aproximadamente hace seis meses. En estas charlas no se cuenta con un programa establecido, esta depende de la disposición de la gerencia y los encargados.

A pesar de que las reuniones o juntas son recientes, estas han repercutido en los empleados, pues los temas son de interés para el personal. Como sugerencia por parte del investigador se propone que continúen estas sesiones pero de manera más puntual: en tiempo y forma e incluso con temas específicos a manera de itinerario mensual semestral o incluso anual ya que se observan inconsistencias en los tiempos, los temas y las fechas.

Uno de los temas que resultó interesante para los fines de esta investigación, fue que en estas juntas es donde se les comunica a los trabajadores los cambios que son relevantes dentro de la tienda. Asimismo, se aprovechan estos espacios para hacerle saber al personal sobre la radiografía (que son las tablas de ventas por departamento, de toda la tienda, es el resultado total de la venta mensual). De igual forma se aprovechan las juntas para dialogar si se alcanzó o no la meta y cuáles pudieron haber sido las causas de su incumplimiento. También, se les comunica al personal, algunos temas como: el monto de la siguiente venta mensual esperada, si habrá algún cambio, montaje, descuentos, cambios en el personal, las visitas que se realizaran en las sucursales por parte de corporativo y las aperturas de los nuevos espacios.

En el caso especial de la sucursal no. 2 se hace la recomendación de aprovechar estos espacios para poder aligerar la comunicación formal y abrir puertas a la información personal, pero también escuchar y cuestionar a los empleados en temas sencillos que impulsen la confianza y la vinculación social.

La organización de ambas tiendas es parecida, las formas de comunicación, las juntas y los puestos son los mismos, varían por supuesto en la cantidad de personal, el tamaño de la tienda, los productos que ofrecen a los clientes y se puede apreciar una forma estructural diferente en cuanto espacio y distribución, así como en el uso de la comunicación informal.

En el caso de Cuernavaca (sucursal 1) la oficina se encuentra en el pasillo entre la entrada a la segunda planta y el comedor encontrando más al fondo la bodega, es decir, para llegar al comedor donde los empleados usualmente ingieren sus alimentos o llegar a la bodega es necesario atravesar la oficina, esta no es una oficina cerrada, no tiene muros sino que es más un espacio abierto en el transcurso del pasillo se encuentra el escritorio las maquinas necesarias y los archiveros. Por otro lado, la oficina de Cuautla es más un lugar restringido, cuenta con su espacio propio y cerrado y pocas personas pueden ingresar de manera libre a ella, en su caso la Gerencia y Trainee, el comedor también tiene su área específica cerrada y la bodega también más al fondo, es decir la forma de relacionarse por supuesto se ve diferenciada por la organización estructural de la sucursal.

Una observación importante resalta en materia de la motivación, como se sabe Herzberg (1954) encontró elementos importantes que impulsan o mueven al trabajador a realizar sus actividades, también encontró factores que no son económicos, en los motivadores, y a pesar de que manifestó que los incentivos solo impulsan al trabajador al hacer las cosas que le solicitan, se debe contemplar ahora la idea de que cuando se le otorgue un incentivo al empleado, este se ligue a sus necesidades psicológicas. El acoplamiento de las necesidades y la naturaleza de los incentivos puede ser un elemento fundamental en la motivación del trabajador, pues como se sabe a partir de sus estudios, los motivadores como él les llama de este tipo (reconocimiento, trabajo en si mismo etc.) son más duraderos. Por lo que en este trabajo queda sentada la importancia de contemplar, en la gestión de los recursos humanos, las diferentes necesidades materiales y psicológicas que los trabajadores tienen en su vida laboral. De esta manera, no solo actuará el empleado por reacción si no a partir de la gestión de los incentivos.

Por otra parte, no se prevén grandes cambios a nivel organizacional, motivacional o de incentivos, en las sucursales investigadas. En su caso se continuará con el tema de la productividad y su medición a nivel personal Por ello se sugiere por parte del investigador

se realicen, a futuro, otras investigaciones en el tema de la eficiencia del personal en dichas sucursales, que evidencien mejoras o los cambios que conlleven estas implementaciones.

Pero si el objetivo en las sucursales es aumentar la productividad, los incentivos no deben descuidarse. De tal manera que es necesario hacer, en el corto y mediano plazo, estudios detallados en términos de la relación que existen entre estas dos variables. Si bien los incentivos económicos son más fáciles de cuantificar en tanto que generalmente se expresan en términos monetarios, esto no sucede con los incentivos no económicos, dado que el reconocimiento social, el sentido de pertenencia a una organización, el nivel de satisfacción de cada individuo y las metas son de tipo personal. Y mientras para alguien es estimulante ser reconocido socialmente en una organización para otros no tiene el mismo valor. Quizá lo importante sería investigar el papel de la cultura organizacional en las empresas, de tal manera que también se vea a nivel grupal el papel de las normas, los valores y las reglas sociales como formas de guiar y sancionar el comportamiento social en el trabajo. Pero este es otro tema de investigación en el que también se puede incursionar a futuro en las organizaciones.

De igual forma cabe destacar, que como parte de los resultados de esta investigación, se pudo constatar que hay diferentes tipos de incentivos, pero además la forma como estos pueden influir en las personas puede variar. Por ejemplo, mientras que para una persona que es casada es más importante el incentivo económico, por las necesidades y presiones familiares, a una persona soltera le incentiva también el reconocimiento social. Se sugiere también profundizar en este tema con la posibilidad de develar que otros factores se involucran para que unos incentivos sean más importantes en algunos casos o en otros.

Los incentivos impactarán en las organizaciones también dependiendo del estado emocional que el trabajador atraviese y en relación a las necesidades que vaya cubriendo o requiera cubrir como persona y como empleado. Estas pueden ser de diferente naturaleza, tales como de: seguridad, de pertenencia, sociales, familiares o de autonomía o de crecimiento personal. En resumen, mientras que los incentivos económicos aportan claramente ganancias monetarias al trabajador, por otro lado, los no económicos producen beneficios que giran en torno a aumentos de conocimientos profesionales o técnicos, el sentido de responsabilidad y, por ende, el de crecimiento personal o psicológico, es decir

estos cubren otras necesidades importantes para el ser humano, como el reconocimiento, la autoestima y la autorrealización. Sin duda, ambos tipos de incentivos tienen un papel importante, tanto para las personas como para las organizaciones, en el ambiente laboral.

## **Bibliografía.**

Aguiar, M. A. Pérez, F. J. Madriz, D. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, vol. III, núm. 9. Pp. 33-48. Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela.

Bautista, N. (2011). Proceso de la investigación cualitativa. Epistemología metodología y aplicaciones. Bogotá, Colombia. Editorial El manual moderno.

Bayo, J. A. (2003). El pago de incentivos en la empresa industrial española. 05 de Febrero del 2019, de Fundación BBVA / BBVA Foundation, number 201129. Sitio Web: (<https://ideas.repec.org/b/fbb/booklb/201129.html>).

Cabeza, A. (Enero-junio 2002). Sistemas de incentivos basados en el reconocimiento. Un enfoque más estratégico Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, vol. VIII, núm. 1, Pp. 201-208 Universidad Central de Venezuela Caracas, Venezuela.

Caso, A. (2003). Sistemas de incentivos a la producción. Madrid, España. Fundación CONFEMETAL.

Cruz, M. N. Pérez, M. V. Trevilla, C. (Octubre, 2009) Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 66, pp. 187-211.

Díaz, S. A. Mendoza, V. M. Porras, C. M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. Razón y palabra Sitio Web: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

El sol de Cuernavaca. 2018. Morelos: cuarto lugar en el crecimiento del PIB. (01 de abril del 2018). Recuperado de: <https://www.elsoldecuernavaca.com.mx/finanzas/morelos-cuarto-lugar-en-el-crecimiento-del-pib-1581142.html> consultado en febrero del 2019.

Flyvbjerg, B. (2005). Cinco equívocos sobre la investigación basada en estudios de caso Estudios Sociológicos, vol. XXIII. Pp. 561-590. Distrito Federal, México. El Colegio de México.

Giarrizzo, V. (02, julio, 2012). Incentivos monetarios y no monetarios para impulsar el pago de impuestos: Un experimento controlado. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 16. pp. 561 - 590. Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

Gorbaneff, Y. Torres, S. Cardona, J. F. (2009). El concepto de incentivo en administración: Una revisión de la literatura. Revista de Economía Institucional, vol. 11, núm. 21. Pp. 73-91 Universidad Externado de Colombia Bogotá, Colombia.

Guiddens, A. (2000). Las organizaciones modernas. En sociología. España. Editorial Alianza.

Hall, R. (1983). La naturaleza y las clases de organizaciones: Estructura y proceso. (pp. 28-48). México. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivacion-higiene. Cleveland. Untref Virtual, 71-91.

Herzberg, F. (2003). Motivando a la gente. *Harvard Business Review*, Pp. 13-22.

Hernangómez J. J. 1988. La empresa como organización una propuesta de delimitación de su concepto. ISSN 0213-7569, N° 3, 1988, págs. 225-238.

INEGI (2015). Principales resultados de la Encuesta Intercensal 2015: Morelos / Instituto Nacional de Estadística y Geografía.-- México: INEGI, c2015. XIV, 93 p. ISBN 978-607-739-790-8. México. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Juárez. J. O. (2014). Administración de la compensación. Sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. D. F. México. Patria.

López. J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 8, N° 15, Lima, Julio 2005).

Martínez, P. C. (2006), El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión, pp. 165-193 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.

Maslow, H. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid (España): Díaz de Santos.

McGregor. D. (1996). El lado humano de las organizaciones. D Vinni editorial.

Mayo, E. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. Ed. Nueva visión. Buenos Aires, Argentina.

Mejía, G. (Noviembre-abril, 2016). Pérdida de productividad en el lugar de trabajo relacionada con el estrés financiero. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, vol. 8, Núm. 2. Pp. 2534. Asociación Mexicana de Comportamiento y Salud, A. C. Tlalnepantla, México.

Navarro, J. Ceja, L. Curioso, F. Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*. (Enero-abril, 2014). Vol. 35, núm. 1. Pp. 31-39. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Madrid, España.

Ospina, J. La motivación, motor del aprendizaje. (Octubre, 2006). *Revista Ciencias de la Salud*, vol. 4, núm. Pp. 158-160. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 38-51.

Perrow, Ch. (1992). Primera edición. Una sociedad de organizaciones. Nueva York. Reis.

Pinochet, P. Ponce, M. Avilés, C. Vallejos, Ó. (Enero, 2015). Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo maderas. *Ciencia y Tecnología*, vol. 17, núm. 1. Pp. 117-128 Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

Rivas, L. A. (Julio-diciembre 2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad y Empresa*, vol. 11, núm. 17. Pp. 11-32 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.

Robbins, Stephen. Judge, A. T. (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. México. ISBN: 978-607-442-098-2

Rosanas, J. M. Cugueró, N. (2011). Las disfuncionalidades de los incentivos y la ética de los sistemas de control. *Universia Business Review*, núm. 30. Pp. 44-55. Portal Universida S.A. Madrid, España.

Soto, G. J. Raigosa, J. A. (Enero-junio 2008). La motivación en equipos de ventas. Plan de motivación AD-minister, núm. 12. Pp. 31-52 Universidad EAFIT Medellín, Colombia.

Stott, L. Xosé, R. (Junio 2014). Metodología para el desarrollo de estudios de caso. Centro de investigación en tecnología para el desarrollo humano de la Universidad Politécnica de Madrid. Madrid, España.

Stake, R. E. Investigación con estudios de caso. 1999, Ediciones Morata, Madrid, España.

Tamayo. M. (1999). Aprender a investigar. Santa Fe de Bogotá. ARFO Editores LTDA

Taylor y Bogdan, (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. México.

Taylor, F. W. & Fayol, H. (1961). Principios de la administración científica. Impreso en México. Herrero Hermanos, Sucs. S.A. México.

Varela, R. (2013). Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. México. Universidad Autónoma de Estado de Morelos.

Vargas, J. A. (2010). Aguilar Navarro Paulina Bernardette, Organización del Trabajo y Sistemas de Incentivos en el Sector Cuero-Calzado de León, Guanajuato. SINNCO, 2010.

Vargas, J. A. (2012). Implicaciones de la Teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Nova Scientia*, 154-175.

Zapata, G. J. Hernández, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. Universidad Centroccidental, Venezuela. Pensamiento y gestión, N° 29 ISSN 1657-6276.

Zapata, G. J. Canet, M. T. (2018). Características del Trabajo y los Incentivos en Medianas Empresas del Estado Lara, Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 82. Universidad del Zulia, Venezuela.

**Anexos.**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

**Universidad Autónoma del Estado de Morelos**  
**Facultad de Estudios Superiores de Cuautla**  
**Maestría en Ciencias Sociales.**

La importancia de los incentivos en las organizaciones y en la motivación de los empleados: el caso de una empresa ubicada en Morelos.

El presente es un trabajo exclusivamente de investigación académica. Le pido que nos ayude a responder el siguiente cuestionario.

Política de confidencialidad: La información proporcionada tiene como finalidad su tratamiento evaluativo, será usada únicamente para fines de investigación.

Agradecemos mucho la sinceridad de sus respuestas.

**Guía de Entrevista para Gerencia.**

Fecha y Hora:

Nombre:

Edad:

Sexo:

Puesto:

Años de trabajo en la empresa:

Escolaridad:

**A. ORGANIZACIÓN**

1. ¿Cuándo surgió esta empresa y cómo ha venido creciendo?
2. ¿Cuántas sucursales o tiendas existen del corporativo?
3. ¿Cuántas áreas o departamentos existen en esta tienda?

4. ¿Las áreas de esta tienda se han mantenido o como ha cambiado este negocio?
5. ¿Cuáles son los puestos que ofrece esta empresa?
6. ¿Cuántas personas laboran en esta tienda?
7. ¿Cuántos son hombres y cuántas son mujeres? ¿Hay alguna preferencia por algún sexo?
- 8.- ¿Cuáles son los requisitos y el perfil del personal que generalmente se contratan?
9. ¿Qué tipo de actividades realiza el personal encargado de departamento?
10. ¿Cuántos turnos laborales hay?, ¿En función de que aspectos se realizan los roles? y ¿cada cuánto tiempo cambian de turno?
11. ¿Existen periódicamente detecciones de necesidades de capacitación con las cuales la empresa trabaje con los empleados?
12. ¿Con qué frecuencia se capacita el personal y qué tipo de cursos toman?
13. ¿Cuándo se dan cambios en la empresa, sean de infraestructura o de organización, se les informa a los empleados? y ¿De qué manera son informados?
14. ¿Generalmente cómo se solucionan los problemas que se dan en algún área o departamento?
15. ¿Puede el personal proponer cambios o mejoras a las actividades que realizan? Si es así ¿estás de qué manera se llevan a cabo?
16. ¿Se alcanzan las metas estipuladas por departamento y por tienda en cuanto a ventas u objetivos organizacionales?

## **B. INCENTIVOS.**

17. ¿Cuáles son los sueldos promedio establecidos por parte de la empresa de acuerdo a las categorías existentes?
18. ¿Cómo se determinan estos salarios?
19. ¿Cómo se mide, en general, el nivel de productividad de los empleados?
20. ¿Qué sucede si el personal no cumple con los estándares de productividad que se fijan?
21. ¿Considera usted que están satisfecho el personal con su sueldo base?
22. ¿Hay alguna relación entre la productividad del personal y su ingreso? ¿De qué tipo?

23. ¿Ofrece la empresa algunas compensaciones económicas, al personal encargado de departamento, además de su salario? ¿De qué tipo son estas?
24. ¿De qué depende que un empleado pueda acceder a dichas compensaciones?
25. Además de las remuneraciones económicas ¿La empresa ofrece a su personal otras formas de reconocimientos no económicos para que estos mejoren su desempeño o para incentivarlos?
26. ¿Cuáles son y de qué constan?
27. Existen beneficios que los empleados alcancen por hacer bien su trabajo o hacer más de lo solicitado. ¿Cuáles?
28. ¿Cuales podría decir que son los beneficios para el personal por trabajar en esta empresa?
29. ¿Se han mantenido, agregado o retirado algunos de estos beneficios? ¿Por qué?
30. ¿Considera usted que pueda existir otro incentivo que motive al personal sea este monetario o no monetario? ¿Cómo cual?

### **C. MOTIVACION**

31. ¿Usted delega responsabilidades o algunas actividades extraordinarias a encargados de departamento de qué tipo y en qué circunstancias?
32. En caso de delegar responsabilidades extras, ¿Cuál es la respuesta del trabajador ante tal solicitud?
33. ¿Cuál percibe que es la respuesta de los otros encargados de departamento ante la delegación de responsabilidades distintas a las fijadas normalmente?
34. En específico ¿Cuál cree que sea el incentivo que más motiva al personal en esta empresa?
35. ¿Qué incentivos motivan más a su personal: los económicos o los que no son económicos? ¿Por qué?
36. De los incentivos que ofrece esta empresa ¿Cuál considera que tiene menos impacto en el personal?
37. ¿Percibe motivados a sus encargados de departamento?
38. ¿Qué requisitos debe cubrir el personal para obtener un beneficio extra o premio?

39. ¿Cómo y quién determina el otorgamiento de incentivos económicos y no económicos en esta empresa?

40. ¿Ha tenido algún conflicto respecto a el otorgamiento de los incentivos (sugerencias, inconformidades, rumores, replicas o quejas) por parte del personal? Mencione algunos ejemplos

41. ¿Cómo se relaciona la gerencia con los encargados de departamento?

42. ¿Además de los incentivos existentes en esta empresa, considera que se podrían implementar otros diferentes a fin de motivar al personal? ¿Cómo cuáles?

43.- ¿Podría mencionar si en el corto o mediano plazo, la gerencia está pensando hacer cambios que impacten en la productividad, los incentivos o en la motivación del personal? ¿De qué tipo son? y ¿A qué obedecen estas modificaciones?

Muchas gracias por sus respuestas.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

**Universidad Autónoma del Estado de Morelos**  
**Facultad de Estudios Superiores de Cuautla**  
**Maestría en Ciencias Sociales.**

La importancia de los incentivos en las organizaciones y en la motivación de los empleados: el caso de una empresa ubicada en Morelos.

El presente es un trabajo exclusivamente de investigación académica. Le pido que nos ayude a responder el siguiente cuestionario.

Política de confidencialidad: La información proporcionada tiene como finalidad su tratamiento evaluativo, será usada únicamente para fines de investigación.

Agradecemos mucho la sinceridad de sus respuestas.

Guía de entrevista para el personal.

Fecha y hora:

Nombre:

Edad:

Sexo:

Puesto:

Tiempo en la empresa con el puesto:

Antigüedad en la empresa:

Escolaridad:

## **A. ORGANIZACION**

1. ¿Por qué decidió entrar a esta empresa?
2. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza en esta empresa?
3. ¿Desde qué ingreso a esta empresa, cuántos puestos ha ocupado? y ¿Cuáles son las razones por las que se dio dicho cambio?
4. ¿Cuáles son las razones por las que actualmente trabaja aquí?
- 5.- ¿Qué formas de comunicación existen en esta empresa para resolver problemas?
- 6.- ¿Cuándo enfrenta usted un problema con sus actividades recibe apoyo de su jefe o del resto de sus compañeros?
- 7.- ¿Usted puede tomar decisiones relacionadas con su puesto de trabajo o primero debe consultar a su jefe antes de hacer algún cambio?
- 8.- ¿De qué manera o cómo se determinan las actividades que usted debe hacer a lo largo de la semana?
- 9.- ¿Usted recibe alguna sanción por no cumplir con las actividades que le fija su jefe inmediato? Si es así ¿De qué tipo?
- 10.- ¿Hay actividades en esta empresa en las que se requiera trabajar en equipo? ¿Cómo cuáles?
- 11.- ¿Durante el tiempo que usted ha estado en esta empresa ha recibido capacitación o entrenamiento para realizar sus tareas? ¿Cuánto duro y cuáles fueron los temas que se abordaron?
12. ¿Cómo es su relación con las personas de gerencia? Explique.
- 13.- ¿Qué tipo de cursos le gustaría recibir?

## **B INCENTIVOS**

14. ¿El salario que usted recibe actualmente le permite satisfacer sus principales necesidades (comida, transporte, renta, etc.? y ¿En promedio que monto adicional considera debería ganar más para satisfacer dichas necesidades?
15. ¿Sabe usted de qué depende el salario que actualmente gana?
16. ¿Considera que si usted trabaja o vende más su ingreso se eleva o este se mantiene igual?

17. ¿Su ingreso actual logra cubrir otras necesidades de ocio, recreativas, deportivas etc.?
18. ¿En promedio que monto adicional considera debería ganar más para satisfacer dichas necesidades?
19. ¿Qué otros beneficios económicos recibe o ha recibido además de su salario base? Menciónelos:
20. Por favor describa estos otros beneficios, ¿de qué constan?
21. De los elementos o beneficios antes mencionados (incentivos monetarios o no monetarios como las felicitaciones o las actividades que denotan más responsabilidad) ¿Cuál es el que más le agrada? ¿Por qué?
22. ¿Para usted es claro cómo se determina el monto de sus ingresos (salario, prestaciones o incentivos)  Si  no
23. ¿Conoce usted un documento en el cual se especifique como se determinan los ingresos anteriores?  Si  no
24. Además de los ingresos extras, ¿en algún momento ha recibido otro tipo de reconocimiento por parte de la gerencia, sea verbal como felicitaciones u otros beneficios por haber cumplido con sus actividades? Menciónelos.
25. Por favor describa estas otras formas de reconocimiento, ¿de qué constan?
26. ¿Cuáles serían tres de los incentivos más importantes para usted y por qué? Por favor, a continuación, enumérelos de acuerdo a su orden de importancia

### **C. MOTIVACION**

27. ¿Cuál cree de los reconocimientos anteriores, ya sean los económicos o los que no son económicos, le motivan a seguir esforzándose en sus labores?
28. ¿Cuál considera que es la mejor forma de hacerles saber a ustedes como trabajadores que están haciendo bien su trabajo?
29. ¿Cuáles son dos de los principales motivos por el cual usted trabaja en esta empresa y no en otra?
30. ¿Se siente motivado en su trabajo? Y ¿Qué lo motiva o no lo motiva lo suficiente?
31. ¿Tiene o ha tenido espacios donde pueda compartir pláticas o convivencias informales con sus jefes? Mencione algunos ejemplos y ¿Con que frecuencia?
32. ¿Piensa usted que la empresa le ofrece las condiciones necesarias para realizar sus actividades diarias? ¿Sí o no? ¿Por qué?

33. ¿Cómo es posible mejorar las condiciones laborales en esta empresa, según su punto de vista?
34. ¿Las formas de comunicación que se dan en esta empresa son buenas? ¿Cómo se podrían mejorar?
35. ¿La convivencia entre los trabajadores y sus jefes son adecuadas? ¿Cómo sería posible tener una mejor convivencia?
36. ¿A fin de mejorar sus conocimientos y sus habilidades qué tipo de cursos o talleres le gustaría recibir?
37. ¿Considera que su trabajo se reconoce de manera adecuada en esta empresa? ¿Cómo podría mejorarse dicho reconocimiento?
38. ¿Tiene usted la suficiente confianza para hablar de sus problemas laborales o personales con sus compañeros de trabajo o con sus jefes? ¿Qué propondría para mejorar dicha confianza?
39. ¿Qué actividades o incentivos podrían contribuir hacerlo sentirse mejor en el trabajo que actualmente desempeña?

#### **D. PRODUCTIVIDAD E INGRESOS**

40. En caso de existir algún bono por productividad ¿Con que regularidad se da? ¿De qué depende este bono?
41. ¿Considera que este se corresponde con el trabajo que usted realiza?
42. ¿Sabe usted como se mide el nivel de productividad del personal? Explíquelo por favor
43. ¿Qué sucede cuando alguien no logra cumplir con los objetivos de productividad que le han fijado?
44. ¿Cuáles son las razones por las que a veces no se cumplen dichos objetivos?
45. ¿Además de sus actividades diarias, percibe usted que a veces se le asignan tareas adicionales que no están asociadas a su puesto de trabajo? ¿Cómo cuáles?
46. ¿Le gustan estas tareas adicionales? Y ¿Por qué sí o no?
47. ¿La asignación de actividades extras se da en todas las áreas o solo en algunas?
48. ¿En alguna ocasión ha tenido usted o sus compañeros que realizar alguna observación o discutir o corregir con gerencia alguna decisión que pareció no objetiva al momento de recibir los extras?

49. ¿Sabe cuál es el criterio que utiliza gerencia para determinar quienes reciben y en qué medida los beneficios económicos y los no económicos? Señale.

50. ¿Cree que es efectivo/justo el criterio que usa gerencia para determinar a quienes y en qué medida se les otorgan los extras sean económicos o sean no económicos (felicitaciones, beneficios.)? ¿Por qué?

#### **E. SISTEMA DE MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA**

51. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar la productividad o el mejor desempeño del personal en esta empresa?

52. ¿De qué manera se podría mejorar la asignación de actividades extras en esta empresa?

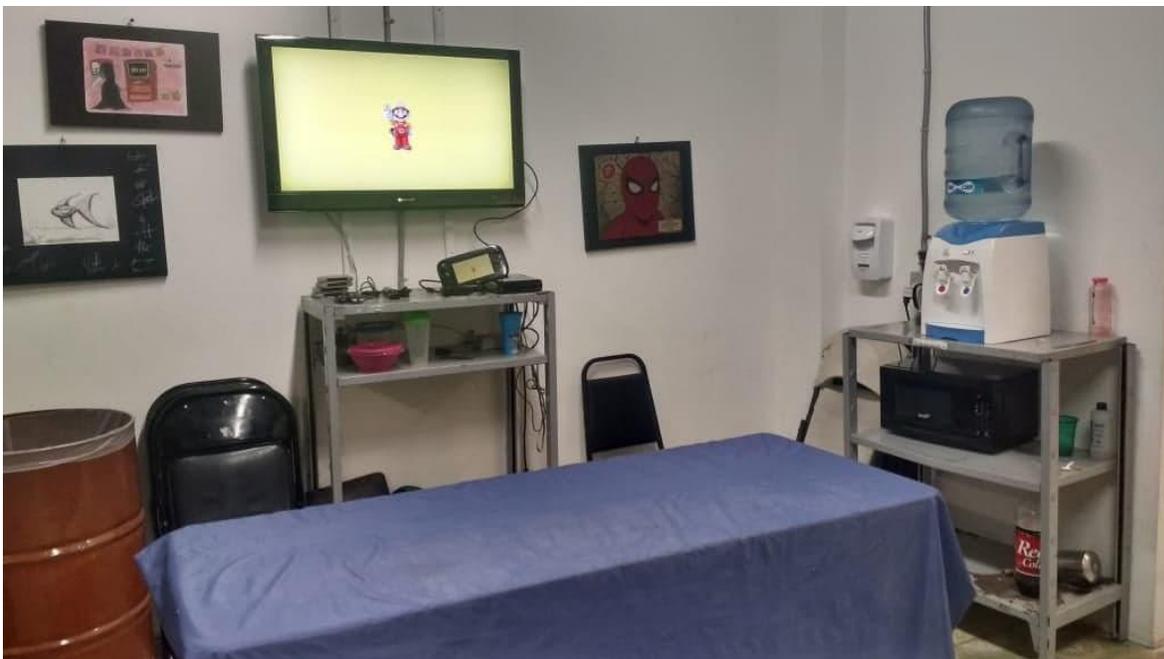
53. ¿Desde su perspectiva, cómo podría elevarse el nivel de motivación del personal en esta empresa?

54. ¿A su parecer, qué tipo de incentivos podrían aumentar el nivel de compromiso del trabajador ante la empresa?

## Anexo de fotografías.



Fotografía no. 1. Oficina donde se llevan a cabo las reuniones con los encargados de áreas en la sucursal no.2. Tomada en Julio, del 2019. Fuente propia.



Fotografía no. 2. Área de comida de los empleados, en sucursal no. 1. Tomada en Julio, 2019. Fuente propia



Fotografía no 3. Área de comida de los empleados, en sucursal no. 1. Tomada en Julio, 2019. Fuente propia



Fotografía no. 4. Empleados en capacitación de seguridad, en sucursal no. 1. Tomada en Julio, 2019. Fuente propia



Fotografía 5. Regalos para los empleados que se presentan a las convenciones en tiempos de capacitación. Julio, 2019. Fuente propia