

XIII Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina
del 9 al 12 de Octubre de 2012



Factores socio demográficos y organizacionales que inciden en la selección del tipo de recompensa en los empleados del Instituto Chihuahuense de Educación para los Adultos

XIII ASAMBLEA GENERAL ALAFEC, 2012
“Universidad y Sociedad: Técnica vs Humanismo”

Buenos Aires, Argentina
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

Ponencia

**Factores socio demográficos y organizacionales que inciden en la selección
del tipo de recompensa en los empleados del Instituto Chihuahuense de
Educación para los Adultos**

Área temática

Talento Humano
Cultura Empresarial y Facultamiento

Autores

Flores Pando Marisol,
Reyes López José Gerardo
García Bencomo Myrna Isela
[mocholin@hotmail](mailto:mocholin@hotmail.com), jreyes@uach.mx y mygarcia@uach.mx

Institución:

**Facultad de Contaduría y Administración / Universidad Autónoma de
Chihuahua**

Nuevo Campus Universitario s/n
Chihuahua, Chihuahua, México C.P. 31125

(614) 442 0069 teléfono, Fax (614) 442 00 65

RESUMEN

Esta investigación examinó los factores socio demográficos y organizacionales que influyen en la elección del tipo de recompensas del personal del Instituto Chihuahuense de Educación para los Adultos. La metodología utilizada se basó en el método cuantitativo tradicional y el inductivo; siendo de carácter no experimental, transeccional, descriptivo y correlacional. Se trabajó con 117 personas cumpliendo con el requisito de ser personal sindicalizado y de confianza del Instituto. Se utilizó un instrumento de medición integrado por 15 preguntas, de opción múltiple. Para el análisis de la información se utilizó la prueba de chi cuadrada para encontrar la relación entre las variables. Mas del 90% de los empleados del ICHEA se clasificaron dentro de la categoría de recompensas monetarias y se demostró que para estos resultados dependiendo del tipo de proyecto a participar para otorgar recompensa, tiene dependencias con algunos indicadores los que fueron: Por metas excedidas muestra dependencia con: edad, grado académico, puesto, antigüedad y sueldo. Por proyectos exitosos muestra dependencia con: género, edad, estado civil, puesto, antigüedad, sueldo.

ANTECEDENTES

Si bien en los últimos años se ha logrado reducir significativamente el analfabetismo, esta deficiencia sigue presentándose de manera muy acentuada en varios estados de la República, tanto en el medio rural así como entre los pueblos y comunidades indígenas. Quien no sabe leer ni escribir añade a su situación de pobreza el enorme riesgo de jamás poder salir de ella. Por ello se dará un impulso renovado a los programas de alfabetización, pero también al estudio y conclusión de la secundaria para jóvenes y adultos fuera de edad escolar, en virtud de que el rezago se ha ido incrementando gradualmente en este nivel. (Instituto Chihuahuense de Educación para los Adultos, ICHEA 2011).

El funcionamiento del programa de alfabetización se consolida con la operación de las acciones realizadas tanto por el Instituto Nacional de Educación para los Adultos (INEA) como por sus Delegaciones y los Institutos Estatales de Educación para Adultos, instancias que integran, organizan y apoyan la labor desarrollada por

múltiples actores de instituciones públicas, privadas y sociales, así como personas solidarias de la sociedad civil, por lo que se estimulará una más amplia participación social en las tareas de combate al rezago educativo.

El proceso de federalización de los servicios de educación para adultos, hace que la operación del programa de alfabetización se realice con la participación activa de los Institutos Estatales de Educación para Adultos y las Delegaciones del INEA, asimismo, fortalece al INEA como organismo normativo de la alfabetización y la educación primaria y secundaria para las personas jóvenes y adultas, con el propósito de preservar y posibilitar el ejercicio del derecho a la educación, a través de modelos, contenidos, acreditación y certificación de estudios con validez oficial en toda la República. El proceso de federalización también pretende reforzar y multiplicar las posibilidades de acción, al transferir a los gobiernos estatales los recursos y facultades para la toma de decisiones en la atención del rezago educativo dentro del ámbito de su respectiva competencia, con el propósito de lograr una mayor participación de las instancias estatales y municipales para lograr un mejor conocimiento de las necesidades y expectativas de las personas en materia de educación para adultos, así como la forma para satisfacer las mismas.

La federalización de los servicios de educación para adultos se lleva a cabo con la creación, por parte de cada entidad federativa, de su propio Instituto Estatal de Educación para Adultos (IEEA) como organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, facultado para planear, organizar, dirigir, operar y controlar los mencionados servicios, sin menoscabo de la posibilidad de elaborar e incluir contenidos regionales en los programas educativos. Es a través de un convenio de coordinación que suscriben la observancia de las normas de aplicación y ejercicio de los recursos asignados, conforme a la normatividad de supervisión y control establecida en los ordenamientos estatales y federales, así como en las presentes reglas de operación.

Por ello, el presupuesto global de la educación básica para adultos, incluido el de las entidades federativas, se presenta a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Secretaría de Educación Pública, ambas del Gobierno Federal, quien, junto con el INEA, propone las metas, asume los compromisos e informa los resultados.

El Instituto Chihuahuense de Educación para los Adultos (ICHEA) es un organismo descentralizado que se crea mediante decreto publicado en el periódico oficial, el día 26 de mayo de 1999 para que todas las personas mayores de 15 años, que no saben leer ni escribir o que no han concluido su educación básica puedan hacerlo a través del Modelo de Educación para la Vida y el Trabajo (MEVyT), el cual garantiza que jóvenes y adultos en rezago educativo puedan terminar su educación básica y de calidad, con una metodología diferente a la que aplica el sistema escolarizado, llevando este servicio a los lugares más recónditos del estado.

El ICHEA se encuentra presente en casi todos los municipios del estado contando con varias Coordinaciones de zona, ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua (incluye oficina en Ojinaga y en Aldama), Nuevo Casas Grandes, Madera, Cuauhtémoc, Delicias (incluye la oficina de Meoqui), Camargo (incluye la oficina desconcentrada de Jiménez), Parral, Guachochi y Bocoyna, lo que permite prestar el servicio en 65 municipios del estado, los trabajos de campo son coordinados por Técnicos Docentes, quienes son responsables de integrar Unidades Operativas, las cuales son atendidas por personal solidario (voluntario), entre este personal se encuentran Promotores, quienes son responsables de incorporar adultos a la unidad operativa a su cargo y Asesores que tienen la función de facilitar al adulto el desarrollo y comprensión del módulo (material didáctico), estas unidades son donde se atiende a los educandos que desean cursar su Primaria o Secundaria.

MARCO TEORICO

Sistemas de recompensas

Dessler (2001) observa que las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Por ello, los expertos en Desarrollo Organizacional se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas. Esta nueva perspectiva considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones y sugiere que las mismas podrían ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizacionales, tales como el análisis de la estructura organizacional, la filosofía de las relaciones humanas de alta dirección, diseño del trabajo, etc.

Bandura (1987) ha señalado que el comportamiento humano no se entiende completamente sin considerar la influencia reguladora de las recompensas y la investigación ha descubierto que los sistemas de recompensa producen un efecto significativo en la percepción que tienen los empleados del apoyo y liderazgo organizacional.

Luthans (2008) comenta que las organizaciones proporcionan recompensas a su personal con el fin de motivar su desempeño y estimular su lealtad y permanencia. Las recompensas organizacionales adquieren diversas formas, incluyendo: salario, bonos, pago de incentivos, el reconocimiento y las prestaciones.

Tipos de recompensas:

1.- El dinero como recompensa dominante

El dinero ha sido considerado como una recompensa y, para algunas personas, es más importante que cualquier otra cosa que su organización pueda darles. Newman y Hodgetts citado por Luthans, *op cit.* investigaron la motivación en la industria de la hospitalidad (hotelería) y descubrieron que los trabajadores clasificaban los buenos sueldos en el primer lugar de su lista de factores laborales importantes. Esto

contrastaba con los trabajadores industriales, quienes clasificaron el tener un trabajo interesante en el primer lugar de importancia (y los buenos sueldos en el quinto).

Barbian citado por Luthans, *op cit.* menciona que, el papel del dinero como una recompensa variara tanto a nivel individual como industrial, pero una cosa es clara: el dinero es una recompensa importante. Al comentar sobre el dinero, Kerr (1999), un reconocido estudioso del comportamiento organizacional y experto en compensación comentó que “el dinero nadie lo rechaza, nadie lo regresa y las personas que tienen más de lo que alguna vez pudieran usar hacen cosas terrible para tener más”.

2.- Reconocimiento como una recompensa organizacional

Luthans, *op. cit.* la remuneración es una forma indudablemente importante de recompensa; y no es la única manera en que las organizaciones pueden recompensar a su personal. Además del dinero las formas de reconocimiento para distinguir y recompensar el desempeño sobresaliente pueden ser una parte vital, aunque con frecuencia ignorada, del sistema de recompensa organizacional. Cuando se cuestiona a las personas sobre que las motiva, el dinero siempre destaca en su lista. Con todo, tanto el reconocimiento organizacional como el reconocimiento social formal, usado por supervisores y administradores, son muy importantes para el personal, así como para su comportamiento y la eficacia de su desempeño diario.

3.- Reconocimiento y Dinero

Existen muchas razones por las cuales el reconocimiento puede ser tan importante o incluso más significativo que el dinero, como un estímulo para los empleados de hoy en día. Una de las más evidentes razones que las empresas tienen comúnmente sistemas de remuneración que están diseñados para evaluar el desempeño y otorgar pagos de incentivos solo una o dos veces al año. Así que si alguien realiza excelente trabajo en julio, el administrador no podrá dar a la persona una recompensa financiera hasta después de la evaluación anual del desempeño en diciembre. Por otro lado las recompensas no financieras, como el reconocimiento social, puede darse en cualquier momento. Estas recompensas no financieras más frecuentes son

las que producen un gran efecto en los comportamientos de los empleados, que influyen en la productividad y el servicio de calidad.

4.- Prestaciones como recompensas

Todos los empleados permanentes reciben prestaciones, aunque a menudo parecen no darse cuenta y desconocen el alto valor monetario de estas prestaciones. Las prestaciones constituyen un gran gasto para la mayoría de las empresas. Robbins y Coulter (2005) observaron que algunos administradores y propietarios de pequeñas empresas cuestionan el alto costo de las prestaciones, muchos creen que es dinero bien invertido porque es una parte vital del sistema de recompensa de la organización y ayuda a atraer, mantener y retener a empleados sobresalientes. Este razonamiento se conoce como la teoría de salarios de eficiencia y sostiene que las empresas ahorran dinero y se vuelven más productivas si pagan sueldos más altos y mejores prestaciones porque pueden contratar y aprovechar el mejor talento.

En años recientes, el interés por este tema se ha acrecentado ya que se le considera como una herramienta para mejorar la satisfacción del empleado y su desarrollo, a partir del cual se han diseñado novedosos esquemas de pago a saber como son:

Planes de pago basados en las habilidades.

Sistemas de pago para toda la fuerza laboral.

Incremento de salario para todos.

Sistemas de pago basado en el desempeño.

Participación en las ganancias.

Promociones

Beneficios colaterales.

5.- Prestaciones y servicios al personal

Robbins (2009) observan que en muchos países latinoamericanos se aplican ciertos esquemas específicos de recompensas llamados prestaciones y servicios al personal, entre los cuales se pueden mencionar:

1.- Pólizas de seguros: pueden ser de salud, de vida y por accidentes e incapacidad temporal o permanente.

a) En el campo de la salud.- pueden ser pólizas de gastos médicos mayores o menores. Cuando se utiliza este servicio, se debe pagar el correspondiente deducible. Existen otras pólizas que cubren atención dental, óptica, maternidad y atención durante el embarazo, etc. Las pólizas médicas cubren hospitalización por accidente sin necesidad de erogar, en el momento de la internación, ninguna cantidad o garantía.

b) Pólizas de vida.- dos años de salario es lo que regularmente cubre.

c) Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente.- el monto de la indemnización varía según la profesión. Así por ejemplo, un daño en la vista puede determinar la incapacidad total de un pintor.

2.-Prestaciones independientes de las tareas cotidianas.

a) Días feriados o vacaciones.- en algunos bancos, las vacaciones se otorgan con base en la antigüedad del empleado. Otras empresas otorgan asueto durante la celebración de una fiesta religiosa. Ello ocurre en México el 12 de diciembre, día de la Virgen de Guadalupe.

b) Ausencias con o sin goce de sueldo.

c) Actividades deportivas.- en estos casos las empresas absorben los gastos de uniformes de los empleados.

3.- Prestaciones relacionadas con el horario.

a) Flexibilidad del horario.- también conocido como “tiempo flexible”, suele aplicarse en empresas que se dedican a la investigación, en las cuales si un área no cumple su tarea, ello no repercute necesariamente en las demás.

4.- Servicios a los empleados.

a) Cafetería o restaurant

b) Apoyo para la educación formal.

c) Servicios financieros.- préstamos a bajos intereses, financiamiento para compra de vivienda y de vehículos, etc.

5.- Servicios sociales.

a) Gastos de reubicación.- hotel, mudanza, menaje, depósito para renta de casa, son a cargo de la empresa cuando el empleado se muda por requerimientos del trabajo.

6.-Participación de utilidades.- es el conocido reparto de utilidades que se otorga cada año a los empleados. Muchos de ellos trabajan en determinada empresa por el atractivo que representan las utilidades que pueden percibir.

7.-Recompensas extrínsecas generales e individualizadas

a) Las recompensas Individualizadas

Hitt (2006) menciona que resultan eficaces para atraer a los individuos a formar parte de la organización y para mantenerlos en ella, son eficaces, también, para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos aunque en ocasiones existen limitaciones estructurales, o de otro tipo, que impiden una adecuación correcta de este tipo de recompensas.

Por otra parte, las recompensas de tipo individualizado resultan difíciles de utilizar para motivar los comportamientos innovadores de los individuos.

b) Recompensas de tipo económico

Su empleo eficaz requiere al menos los siguientes requisitos:

- Deben ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que hay de cumplirse para conseguirlo.
- Deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente.
- Deben ser, además, percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

El reconocimiento y la recompensa social han de estar estrechamente vinculados al desempeño del empleado para resultar eficaces como recompensa extrínseca. Los supervisores y directivos han de evitar desigualdades o "injusticias" al dispensar este tipo de refuerzos y aplicarlos de modo contingente.

c) Recompensas de grupo o generales

Son necesarias cuando el patrón de recompensas individuales resulta imposible porque la productividad en tareas depende del funcionamiento eficaz de un grupo que puede ser, en ocasiones, muy amplio.

Este tipo de recompensas no se conceden, por lo general, sobre la base del esfuerzo individual, sino sobre la base de la pertenencia del individuo al grupo.

Las recompensas generales son eficaces para mantener a los miembros dentro de la organización; pero no lo son para conseguir una mayor productividad ya que todos los miembros las reciben por igual y no son diferenciadoras.

El uso eficaz de estas recompensas requiere una aplicación uniforme a todos los miembros de la organización de acuerdo con los criterios con los que se han establecido. Cualquier aplicación diferenciadora en función de otros criterios puede provocar resentimiento en una parte de los miembros de la organización. El aspecto esencial de este sistema de recompensa es que tiene su propia lógica y no en el rendimiento.

8.- Recompensas intrínsecas y sus consecuencias

Se supone que el desafío de un trabajo por su complejidad o dificultad tiene poder motivador para que el sujeto desempeñe un mayor esfuerzo, y que ese poder motivador depende de las mayores posibilidades que el individuo tiene en esas situaciones para mostrar y desarrollar sus propias habilidades, hay que reconocer como un procedimiento para ampliar la motivación intrínseca, el enriquecimiento del trabajo. Tal enriquecimiento disminuye el absentismo laboral y, cuando en él se introduce también un incremento de autonomía del empleado y de responsabilidad personal en la toma de decisiones, conduce a un incremento en la productividad, en la calidad de los resultados de trabajo y en la satisfacción del empleado con su propio trabajo.

También se incluye, entre los patrones de motivación intrínseca, la pertenencia al grupo primario de trabajo, especialmente porque ese grupo puede tener un efecto considerable al proporcionar un sentido de complejidad de la tarea y ofrecer la

posibilidad de desarrollar un sentimiento de responsabilidad de grupo o aspiración de logro para todo el grupo.

1. MODELO DE EQUIDAD

Robbins y Coulter, *op cit.* mencionan que el factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales.

Para que un programa de recompensas económicas sea completo es necesario considerar diversas situaciones.

- Los análisis de puesto y estudios de sueldos y salarios clasifican los puestos, pues comparan uno con otro de acuerdo con sus niveles de responsabilidad.
- La evaluación del desempeño y los incentivos clasifican a los empleados según su desempeño y les otorgan más recompensas.

- La participación de utilidades clasifica a las organizaciones de acuerdo con su desempeño económico general y recompensa a los empleados como socios de ella.

Estas tres situaciones son el punto de partida para un programa de pago completo. Hellrigel y Solum (2009), definen en su modelo de equidad que los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar los insumos y contribuciones relevantes al empleo que desempeñan con las recompensas que reciben, además tienden a compararse con otras personas que se encuentran en su misma situación. Las recompensas económicas tienen un valor social y económico, por lo cual desempeñan un papel clave en varios modelos de motivación e inciden directamente sobre el comportamiento de las personas en el trabajo.

Robbins *op. cit.* observan que los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de este. Esto ha llevado a centrarse en cuatro variables moderadoras:

género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo.

También comentan que tanto hombres como mujeres tienden a compararse con otros del mismo sexo, y también que es común que se pague menos a las mujeres que a los hombres en puestos comparables y que ellas tengan menos expectativas en el salario y prestaciones por el mismo trabajo. Por ello una mujer que utilice a otra como referencia, tiende a calcular un estándar menor de comparación. Por lo tanto ellos concluyen que los empleados en puestos en los que no hay segregación por género se comparan más con el sexo opuesto que quienes ocupan puestos dominados por hombres o mujeres.

Los empleados con poco tiempo dentro de sus organizaciones tienden a tener poca información sobre sus compañeros, por lo que se basan en sus experiencias personales. Sin embargo los empleados con mucha antigüedad se basan más en sus colegas para efectos de comparación. Los empleados de alto nivel, los que ocupan los escalones profesionales y los que tienen muchos años de educación obtienen mejor información sobre el personal de otras organizaciones, por lo que se comparan mas con estos.

Con base a la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciban desigualdad harán una de las seis elecciones siguientes:

1. Cambiar sus aportes (no esforzarse demasiado).
2. Cambiar sus resultados (aquellos que les paguen por pieza incrementen su salario con la producción de una cantidad mayor de unidades de menor calidad).
3. Distorsionar las percepciones de sí mismo (“Pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta que trabajo más duro que nadie”).
4. Distorsionar las percepciones de los demás (el trabajo de Mike no es tan bueno como yo pensaba).
5. Elegir una referencia distinta (“No hago tanto como mi cuñado, pero si mucho más que mi papá cuando tenía mi edad”).
6. Abandonar (renunciar al empleo).

Es importante notar que la mayor parte de investigadores de la teoría de la equidad se han centrado en el pago, los empleados parecen fijarse en la equidad respecto a la distribución de otras recompensas organizacionales.

2. TEORIA DEL INTERCAMBIO

Robbins y Coulter, *op. cit.* definen que el intercambio se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. La buena voluntad del empleado de hacer estas contribuciones depende de la forma favorable en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe. La mayoría de las relaciones entre individuos se realizan por medio de intercambios, ya sea de mercancías, satisfactores, etc. Hegel citado por Robbins y Coulter, *op. cit. observaba* que “en el consumo, el hombre está en relación con producciones humanas, y que estas a su vez utilizan refuerzos humanos”.

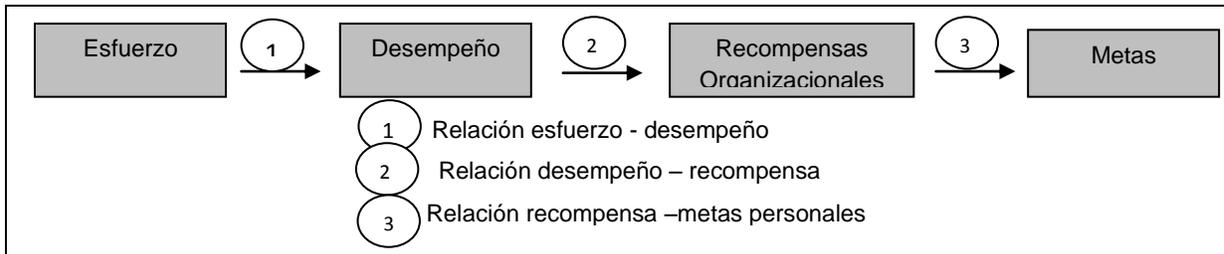
3. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Robbins y Coulter, *op. cit.* observan que esta teoría o modelo para la motivación fue elaborada por Víctor Vroom y enriquecida por Porter y por Lawler. Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena. Robbins *op. cit.* mencionan que la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivara a desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación del desempeño; que esta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario; y que estos beneficiaran las metas personales de los empleados, por tanto la teoría se centra en tres relaciones.

1. Relación esfuerzo -- desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño – recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.

3. Relación recompensas – metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

Figura 2. Teoría de las expectativas



Modelo de la Teoría de la expectativa por Robbins y Judge 2009

Muchos trabajadores ven que en su empleo la relación desempeño – recompensa es débil. La razón es que las organizaciones premian muchas cosas además del desempeño. Por ejemplo cuando se asigna un pago a los empleados con base en factores como antigüedad, ser cooperativo o “hacer la barba” al jefe, aquellos ven la relación desempeño- recompensa como algo débil.

El empleado trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso, pero solo obtiene un pago. Es importante mencionar que es de suma importancia que las recompensas se adecuen a las necesidades individuales del empleado. Desafortunadamente, muchos gerentes están limitados en cuanto a las recompensas que pueden ofrecer, lo que hace difícil personalizarlas. Además hay gerentes que suponen en forma incorrecta que todos los empleados desean lo mismo. Se puede concluir entonces que esta teoría predice que los empleados ejercerán un mayor esmero si perciben que existe una relación fuerte entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de las metas personales. La relación desempeño- recompensa será fuerte si el individuo percibe que lo que se recompensa es su desempeño.

Conceptos claves

Santana (2010) destaca diferencias entre estímulo, premio, recompensas y motivación que es necesario considerar que estos cuatro términos que se usan

como equivalentes, en el contexto de una crítica al sistema de premios con el que se pretende reemplazar la motivación de un grupo humano.

Los cuatro términos son sin embargo muy similares en cuanto a su significado por lo que se propone ahondar en sus diferencias y características oponiendo aquellos que resultan a simple vista, más difícil de distinguir, por ejemplo: estímulo-motivación/premio-recompensa:

1.- Premio:

El premio es algo extra que se ofrece al ganador de algún tipo de competencia. No puede ser un estímulo, puesto que, quien está capacitado para ganar una competencia, no precisa de estímulos. Por más que el premio pueda tener una acción estimulante en aquellas personas que deben competir entre sí.

2.- Recompensa:

La recompensa de ninguna manera es un premio sino un reconocimiento a algo hecho o a algo que se está haciendo o a la manera de proceder, etc. La recompensa puede obrar de estímulo para los que son merecedores de la recompensa pero no es un estímulo, dado que la recompensa solo le corresponde a aquel que está cumpliendo o ha cumplido con determinado objetivo procediendo de una determinada manera. La recompensa es algo que se da a un individuo o a un grupo de individuos, por realizar bien una determinada actividad, por su comportamiento, etc. Por lo que no es exclusivo, todos los que hagan bien determinada cosa pueden recibirlo y no es excluyente a un vencedor sino al conjunto de los que proceden de manera correcta o esperada.

3.- Estímulo:

Es aquello que tiene impacto en un sistema. Un estímulo económico supone una motivación extra para un trabajador. Un estímulo puede ser interno para lograr un objetivo determinado o externo a la organización para dirigir o mantener una conducta motivada.

4.-Incentivo:

Dessler, *op. cit.* define que se otorga con la finalidad de que sus trabajadores eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral. Los incentivos estarán orientados al desarrollo de diversos aspectos

personales y profesionales del trabajador, una vez que este haya visto cubiertos los motivos que los llevan a mantener la relación laboral.

JUSTIFICACIÓN

En las organizaciones lucrativas es común que se busquen cambios para mejorar los procesos y los productos con la finalidad de incrementar las ventas y proporcionar mayores beneficios a sus clientes; pero las organizaciones públicas ¿qué cambios realizan para enfrentar las nuevas necesidades de la sociedad?

Las recompensas son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Algunos empleados piensan que las recompensas deben ser lo suficientemente altas como para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos. Si ello no es así, los empleados no estarán satisfechos con la organización. Existen muchos factores personales que puedan afectar la percepción de un individuo sobre lo justo de las recompensas. Es por esto que deben ajustarse a nuevos tipos de recompensas por que las sociedades han cambiado a través del tiempo, debido a que tienen gustos, estilos de vida diferentes. Es preciso buscar un sistema de recompensas que satisfaga a la mayoría de los empleados y a la vez se pueda modificar o actualizar para lograr que la mayoría del personal este de acuerdo con el sistema. Los sistemas de recompensas tienen gran impacto en la organización debido a que estos mejoran la eficacia organizacional de cuatro maneras:

1. Motivan al personal a integrarse a la organización
2. Influyen en el trabajador para que acuda a su trabajo con gusto.
3. Lo motivan a actuar de manera positiva.
4. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

La tendencia que se tiene con la mayoría de las personas, y a menudo en la práctica organizacional, es equiparar los sistemas de recompensa organizacionales únicamente con dinero. Existe evidencia en que el pago es vital no solo para contratar y retener a los empleados talentosos, ya que, se administra

adecuadamente, también se producen resultados deseables, como productividad, calidad y servicio eficiente al cliente. La importancia de esta investigación reside en el hecho de que los trabajadores tienen sus propios estilos de vida influyendo en estos distintos factores como son: sexo, edad, estado civil, puesto, estructura familiar, etc. Estos factores que influyen en la selección del tipo de recompensas que les gustaría que la organización les otorgara.

OBJETIVOS

1. Identificar los factores socio demográficos y organizacionales del personal del Instituto Chihuahuense de Educación para los Adultos que influyen en la selección del tipo de recompensa que desean.
2. Identificar los tipos de recompensas preferidos por los empleados del Instituto Chihuahuense de Educación para los Adultos.
3. Cuantificar la relación entre los factores socio demográficos y organizacionales de los empleados y los tipos de recompensa ofrecidos por el Instituto Chihuahuense de Educación para los Adultos.

METODOLOGÍA

El método fue cuantitativo, método tradicional de acuerdo a Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, (2006). El trabajo se llevó a cabo en la ciudad de Chihuahua en las instalaciones del Instituto Chihuahuense de Educación para los Adultos en el periodo comprendido de mayo 2011 a noviembre 2011. La investigación fue de carácter no experimental ya que no se manipuló la variable de estudio. El diseño de la investigación fue No experimental Transeccional, Descriptiva y Correlacional. Transeccional porque la evaluación del trabajo se desarrolló en un tiempo específico. La población de interés y la unidad de análisis fueron los empleados sindicalizados y de confianza del Instituto Chihuahuense de Educación para los Adultos Cd. Chihuahua siendo un total de 117 empleados y se incluyeron a todos ellos en el estudio. Las variables y los indicadores evaluados fueron: *Variable Independiente*: Factores socio demográficos (género, edad, estado civil, estructura familiar y grado académico) y factores organizacionales (puesto, sueldo y antigüedad). *Variable dependiente*: Tipo de recompensas (monetarias, no monetarias y prestaciones). La

recolección de datos se hizo a través del método de la encuesta, utilizando la técnica del cuestionario que consistía en 15 preguntas, el cual incluyó 15 preguntas cerradas utilizando opción múltiple. El cuestionario fue desarrollado basándose en propuestas de algunos autores de clima organizacional mencionados durante el desarrollo del marco teórico de la investigación y adoptando los criterios por Hernández, Fernández y Baptista (2008). Se realizó una prueba piloto a 15 personas de la población de estudio de interés y se evaluó la confiabilidad lograda por el instrumento de medición utilizando el parámetro alfa de Cronbach. El coeficiente alfa de Cronbach obtenido por el instrumento de medición fue de 0.737, por lo tanto es un instrumento aceptable para medir la variable de estudio (tipo de recompensas). La codificación de la información para los datos generales del cuestionario como lo fueron: género, edad, antigüedad laboral, puesto de trabajo y sueldo mensual se codificaron en rangos. Para el análisis de la información se utilizó el programa Statistical Package for the Social Sciences versión 19.0 (SPSS), para llevar a cabo el análisis de la información tanto descriptiva y correlacional. En el estudio descriptivo la información obtenida se presenta por medio de gráficas y se explica el resultado de cada una de ellas. Para la correlación de la variable y los indicadores se realizaron pruebas de chi cuadrada para determinar la dependencia entre la variable y cada uno de los indicadores.

RESULTADOS

La población encuestada del ICHEA corresponde a 117 empleados ocupando los diferentes puestos del Instituto. El 56% del personal; 66 personas son del sexo femenino; mientras que el 44% representa el género masculino siendo 52 hombres.

La edad mínima de los participantes en el estudio se situó entre 23 y 27 años y la edad máxima fue de 63 años o más. El rango fue de 40 años de edad. Para una mejor descripción de las edades se clasificaron en nueve categorías en donde más del 65% de los empleados se encuentran entre 38 – 52 años de edad.

El 74% del personal; es decir, 87 personas son casados mientras que el 26% representando a 31 personas son solteras.

El nivel académico del personal del ICHEA se clasificó de la siguiente manera: 47% tienen nivel académico de preparatoria; el 43% cuentan con un nivel académico de licenciatura; el 9% secundaria y solo una persona tiene nivel de maestría ocupando el 1% de la población de los trabajadores del Instituto. El 90% del personal tiene una preparación académica de nivel de preparatoria y licenciatura.

El 48% de los empleados del ICHEA tienen más de 19 años trabajando en este lugar y el 52% tiene menos de 18 años trabajando en el Instituto.

Los sueldos del personal del ICHEA se clasificaron en ocho rangos. El sueldo mínimo esta dentro del rango de \$4000 - \$6000 y este representa el 80 % de la población correspondiente a 94 personas. Solo el 1% se encuentra en el nivel máximo salarial de \$31,000 o más representado por 1 persona. El resto del personal se encuentran dentro de los otros seis rangos representando el 19% del personal.

Se tienen dos razones como las más importantes de recibir una recompensa, el 49% representando me mantiene motivado y el 50% reconocen mi trabajo, cubriendo con estas dos categorías casi el 100% del total del personal encuestado. Thierry, *op cit.* menciona que el aspecto más relevante del diseño de un buen sistema de recompensas es el de motivar a los empleados para desarrollar determinados tipos de conductas.

La mayoría del personal del ICHEA manifestó que es importante y muy importante el ser recompensado por el Instituto, representándose por el 43% y el 48% respectivamente. Luthans, *op cit* explica que las teorías de contenido ponen de relieve las necesidades que motivan. En todo momento se tienen necesidades básicas como las de alimento, de logro o de incentivos monetarios. Estas necesidades se traducen en un impulso interno que causa determinadas conductas tendientes a satisfacerlas. Las necesidades son una especie de catalogo oculto de cosas que se quieren y que se esfuerzan por conseguir. En la medida en que los gerentes conozcan las necesidades de sus subalternos podrán diseñar un sistema

de premios y recompensas para atenderlas y reforzarlas a fin de que dirijan su energía y prioridades a la consecución de las nuevas organizacionales.

Los entrevistados mostraron un 48% que es muy importante y un 43% importante el ser reconocidos ante los demás en el Instituto. Luthans *op. cit.* observa que además del dinero las formas de reconocimiento para distinguir y recompensar el desempeño sobresaliente pueden ser una parte vital, aunque con frecuencia ignorada, del sistema de recompensa organizacional. Con todo, tanto el reconocimiento organizacional como el reconocimiento social formal, usado por supervisores y administradores, son muy importantes para el personal, así como para su comportamiento y la eficacia de su desempeño diario.

El personal del ICHEA, manifestó en casi el 100% de los casos la importancia de un incentivo económico. Luthans, *op. cit.* menciona que el dinero proporciona una base sustanciosa para estudiar el comportamiento en el trabajo, porque ofrece explicaciones del motivo por que las personas actúan como lo hacen. El dinero se relaciona con cuatro de las características simbólicas importantes por las que los seres humanos se esfuerzan: logro y reconocimiento, estatus y respeto, libertad y control, y poder. En particular el dinero ayuda a las personas a lograr objetivos físicos (ropa, automóviles, casas) y psicológicos (estatus, autoestima, un sentimiento de logro).

Es importante que el Instituto reconozca el desempeño laboral de sus empleados debido que al hacerles la pregunta si creían que el instituto reconocía su desempeño, un 60% de los empleados contestaron que a veces. Por lo que la información recibida muestra un poco de inconformidad. E 23% del personal si reconoce su desempeño laboral siendo mínima la cantidad de empleados que comentaron estar conformes con la situación del reconocimiento.

El 43% de los trabajadores consideran que siempre y casi siempre existe mejor desempeño al otorgarles una recompensa; el 26% mostro indiferencia y un 31% piensan que si se recompensa al personal esto no se verá reflejado en el desempeño

laboral. Robbins y Judge, *op cit.* mencionan que en la teoría de las expectativas se plantea que a los empleados los motivara a desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación del desempeño; que esta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario; y que estos satisfarán las metas personales de los empleados.

El 12% muestra satisfacción por las recompensas que el Instituto les otorga y un 8% siente que en la mayoría de los casos está de acuerdo. Un 47 % de los entrevistados respondieron que en ciertas ocasiones están de acuerdo y en ciertas no. El 33% del personal manifestaron estar en desacuerdo.

Al preguntarles a los empleados como prefieren que las recompensas sean otorgadas un 74% de los trabajadores contesto que individuales, 18% que sean otorgadas de ambas maneras y un 8% solamente por equipo. Hitt, *op cit.* menciona que las recompensas individualizadas resultan eficaces para atraer a los empleados a formar parte de la organización y desarrollen el sentido de permanencia. Son eficaces, también, para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos.

Al elegir el tipo de recompensas por metas excedidas del personal del Instituto, un 92% eligió el tipo de recompensa monetaria y solo el 8% elige la opción de prestaciones. Robbins y Judge, *op cit.* mencionan la relación recompensas – metas personales, grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

Se les preguntó a los trabajadores que al finalizar un proyecto exitoso como les gustaría que se les recompensara, el 56% de los entrevistados contestaron que prefieren las recompensas monetarias, 40% prestaciones y un 4% recompensas no monetarias. McAdams, *op cit.* estableció que el equipo puede ser recompensado por terminar el proyecto y/o por el efecto del proyecto sobre la puntualidad del reparto.

El 25% de las respuestas fueron contestadas a favor del dinero como principal recompensa monetaria que desean recibir los empleados, luego un 21% y 21% empatados siendo bonos y aumento por meritos como segunda elección de recompensa monetaria y por ultimo representado por un 33% comisiones por productividad y otros tipos de recompensas monetarias. Luthans, *op cit.* menciona que el dinero proporciona una base sustanciosa para estudiar el comportamiento en el trabajo, porque ofrece explicaciones del motivo por el que las personas actúan como lo hacen. El dinero se relaciona con cuatro de las características simbólicas importantes por las que los seres humanos se esfuerzan: logro y reconocimiento, estatus y respeto, libertad y control, y poder. En particular el dinero ayuda a las personas a lograr objetivos físicos (ropa, automóviles, casas) y psicológicos (estatus, autoestima, un sentimiento de logro).

La recompensa no monetaria que obtuvo el mayor numero de respuestas a favor fue la de anteojos está representada con el 23%, seguida de un 19% que es de ayuda para guardería siendo significativo el porcentaje obtenido y la recompensa no monetaria que menos interés le dieron fue la de ayuda para gastos por defunción representado por un 8% de la totalidad de respuestas.

Análisis de chi cuadrada

Cuadro 1. Resultados de la prueba de chi cuadrada variable de estudio tipo de recompensas cuando se exceden metas e indicadores de los factores socio demográficos y organizacionales.

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	X ² CALCULADA	X ² TABLAS	GI
TIPO DE RECOMPENSAS	Factores socio-demográficos	Edad	20.8653	15.5073	8
		Grado Académico	19.6009	7.8147	3
	Factores organizacionales	Puesto	35.4507	24.9958	15
		Antigüedad	20.6095	9.4877	4
		Sueldo	23.0618	14.0671	7

La variable de estudio tipo de recompensas cuando se exceden metas en el Instituto se sometió a prueba de dependencia con cada uno de los indicadores de los factores socio demográficos y organizacionales. En donde de las ocho pruebas realizadas solo cinco indicadores presentaron dependencia con la variable de estudio. De los indicadores socio demográficos demostraron dependencia: Edad y Grado Académico y de los indicadores organizacionales: Puesto, antigüedad y sueldo; por lo tanto estos indicadores influyen en la elección del tipo de recompensas cuando han excedido sus metas y se quiere reconocer dicho esfuerzo.

Cuadro 2. Resultados de la prueba de chi cuadrada variable de estudio tipo de recompensas cuando se trabaja en un proyecto exitoso e indicadores de los factores socio demográficos y organizacionales.

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	X ² CALCULADA	X ² TABLAS	GI
TIPO DE RECOMPENSAS	Factores socio-demográficos	Genero	9.11800	5.9915	2
		Edad	32.7381	26.2962	16
		Estado Civil	10.7983	5.9915	2
	Factores organizacionales	Puesto	84.3563	43.7730	30
		Antigüedad	19.8652	15.5073	8
		Sueldo	36.0728	23.6848	14

La variable de estudio tipo de recompensas cuando se trabaja en la elaboración de proyectos y estos resultan exitosos, se sometió a prueba de dependencia con cada uno de los indicadores socio demográficos y organizacionales. En donde de las ocho pruebas realizadas solo seis indicadores presentaron dependencia con la variable de estudio. De los indicadores socio demográficos demostraron dependencia: Genero, Edad y Estado Civil y de los indicadores organizacionales: Puesto, antigüedad y sueldo; por lo tanto estos indicadores influyen en la elección del tipo de recompensas cuando los proyectos han finalizado de manera exitosa y se quiere reconocer este esfuerzo.

CONCLUSIONES

Conclusión 1: En los resultados para la elección del tipo de recompensa de los trabajadores del Instituto inciden algunos factores sociodemográficos y organizacionales para su elección, siendo principalmente estos: edad, estructura familiar, grado académico, puesto y antigüedad. Por lo tanto el ICHEA debe de tomar en cuenta que cuando se exceden las metas por parte de sus empleados la selección del tipo de recompensa se ve influida por diferentes factores los cuales son: edad, grado académico, puesto, antigüedad y sueldo. A la hora de terminar un proyecto exitosamente hay que tomar en cuenta: género, edad, estado civil, puesto, antigüedad y sueldo.

Conclusión 2: El tipo de recompensa por la que más empleados se ven favorecidos o beneficiados es por la monetaria. Es importante que el ICHEA tome en cuenta que para sus empleados el tipo de recompensas que desean que se les otorgue es el dinero como recompensa principal en cualquiera de las situaciones.

Conclusión 3: Solo existe relación entre ciertos indicadores para cada uno de los casos por los cuales se recompensa a los empleados de este instituto, los cuales fueron: Al hacer la prueba de dependencia a la variable tipo de recompensas cuando se exceden las metas en el Instituto cinco indicadores presentaron dependencia con la variable de estudio. De los indicadores de los factores socio demográficos demostraron dependencia: edad y grado académico; y de los indicadores de los factores organizacionales: puesto, antigüedad y sueldo.

Al hacer la prueba de dependencia a la variable tipo de recompensas cuando se trabaja en un proyecto exitoso, se sometió a prueba de dependencia con cada uno de los indicadores de los factores socio demográficos y organizacionales. De los indicadores de los factores socio demográficos demostraron dependencia: genero, edad y estado civil; y de los indicadores de los factores organizacionales: puesto, antigüedad y sueldo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bandura Albert, 1987, Pensamiento y acción, fundamentos sociales. Martínez Roca Barcelona p.228.
- Dessler Garay, 2001, Administración de personal., octava edición, Pearson educación, México, ISBN 968-444-488-5.
- Hellrigel Don y Slocum John W. 2009, Comportamiento Organizacional., doceava edición, Cengage Learning, ISBN: 10-970-83-0003-9
- Hernandez S. R., Fernandez C., Baptista L. P. 2008, Metodología de la investigación, cuarta edición, México, McGraw Hill, ISBN-13:978-970-10-5753-7.
- Hitt, Michael, A. 2006, Administracion, novena edición, México, Pearson Educación, ISBN: 970-26-0760-4.
- Instituto Chihuahuense de Educación para los Adultos, 2011.
- Luthans Fred, 2008, Comportamiento organizacional, undécima edición, México, McGraw Hill, ISBN-13:978-10-6513-6.
- Robbins S. P y Coulter Mary., 2005, Administración, octava edición, Pearson educación, México, ISBN 970-26-0555-5.
- Robbins S. P., 2009, Comportamiento organizacional, decimotercera edición, México, Pearson Prentice Hall, ISBN 978-607-442-098-2.
- Santana Joaquín Adrian, 2010, MKT, perspectivas. Diferencias entre estímulo, premio, recompensas y motivación. Artículo publicado el MKT.