

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA

**“CONOCIMIENTO DE LA INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS A
LOS ASPECTOS NO FORMALES DEL CONTROL DE GESTIÓN”**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUDITOR Y EL
GRADO DE LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE
GESTIÓN**

Tesistas: Gabriela Correa Ariztía

Claudia Pizarro Vera

Profesor Guía: Guillermo Rebolledo Sánchez

Valparaíso, Julio 2008

Esta tesis se la dedico a mi tío Patricio Ariztía, gracias por su inmenso amor y preocupación.

A mis padres y hermanas Macarena y Rafaela, a Jorge; personas que amo profundamente. Gracias por su apoyo entregado durante mi carrera universitaria y especialmente en este proceso.

Padres, muchas gracias por darme la educación y las herramientas para convertirme en una profesional. Gracias por sus consejos y su infinito amor.

Agradezco al profesor Guillermo Rebolledo y a la profesora Karime Chahuán, quienes con mucha voluntad y paciencia nos ayudaron a elaborar este trabajo.

Gabriela.

Considero haber logrado el término de esta tesis gracias al apoyo incondicional que me brindaron mis padres, a la ayuda de nuestro Profesor Guía Sr. Guillermo Rebolledo, a la Profesora Karime Chahuán y al Subgerente de ASIVA Sr. Víctor Oyaneder. Por esto, dedico éste logro a todos ellos, porque para mí es una etapa muy importante y cumplida de mi vida.

Claudia.

ÍNDICE

Resumen	4
Marco Teórico	5
Perspectiva clásica del control	6
Control de gestión moderno	7
Aspectos no formales del control de gestión	13
Importancia e integración de las personas en el control de gestión	14
Comportamiento y objetivos individuales	17
Motivación	21
Retribuciones monetarias y Beneficios sociales	25
Desarrollo de personas en la organización	32
Identificación de las personas con la organización	37
Problema de Investigación	40
Objetivo general y Objetivos específicos	42
Metodología	43
Discusión y Resultados	45
Resultados	45
Delimitación de la muestra	45
Descripción del instrumento	45
Análisis de validez	46
Análisis de confiabilidad	47
Gráficos	47
Discusión	63
Conclusión	65
Bibliografía	66
Anexos	70
Anexo N° 1: Cuestionario	70
Anexo N° 2: Juicio de expertos	74
Anexo N°3: Índice de correlación	89

RESUMEN

En las últimas décadas el entorno ha sufrido cambios que han ocasionado que el mundo empresarial pase de estable a turbulento y competitivo; para enfrentar este escenario las organizaciones han debido contar con una herramienta de apoyo: el control de gestión, que permite la adaptación al entorno y la coordinación interna. El control de gestión es “un conjunto de procedimientos y técnicas que ayudan a una gestión planificada y ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos”¹

Para lograr su propósito, el control de gestión consta de aspectos formales y no formales; los formales son: el sistema contable, la planificación estratégica y la estructura organizativa, y por su parte los mecanismos o aspectos no formales complementan a los mecanismos formales, son de carácter más espontáneo, ligados a la cultura de la empresa, pueden promover la supervisión directa y el autocontrol mediante la motivación individual y la identificación de las personas con la organización.

Existen una serie de incentivos que promueven la motivación individual de los miembros de la organización y que en resumen son: retribuciones monetarias y beneficios sociales, desarrollo profesional, identificación de las personas con la empresa y el estilo de liderazgo. Estos incentivos influyen en el comportamiento de las personas orientándolo hacia el logro de los objetivos organizacionales; y originando que ellas se comprometan con la empresa y actúen de la forma más eficiente.

Por lo cual, la presente tesis tiene como objetivo analizar la integración de las personas a los aspectos no formales del control de gestión, mediante la aplicación de cuestionarios a los trabajadores de las empresas asociadas a ASIVA.

¹ Patricio Jiménez Bermejo, 2001, Control de Gestión, Editorial Lexis Nexis, Página 82.

MARCO TEÓRICO

En las últimas décadas, han ocurrido cambios sustanciales en el entorno, el cual ha pasado de estable, a turbulento y muy competitivo. Algunos de estos cambios tienen relación con la diversificación e internacionalización de los mercados, el acelerado progreso tecnológico, la disminución del ciclo de vida de los productos, la creciente profesionalización del personal, entre otros que se han provocado en el último tiempo.

Este dinámico escenario desencadena un gran número de cambios internos en las empresas y en las condiciones en que se compite por acceder a los recursos necesarios, para reducir costos y gastos, aumentar la calidad e innovación de los productos y servicios, para orientarse hacia el cliente, adaptarse al permanente desarrollo tecnológico, y aumentar la innovación y calidad de los productos.

Estos cambios tienen un gran impacto en el funcionamiento de las empresas y las sitúa en un mundo competitivo y dinámico, que exige una adaptación continua de ellas con su entorno y una progresiva formalización y profesionalización de las mismas para lograr el éxito empresarial.

Como consecuencia de lo anterior, las empresas presentan la necesidad de disponer de un control más formalizado para asegurar y facilitar que todas las actividades de la organización, se realicen de la forma deseada, sean coherentes con las exigencias del entorno y contribuyan a la consecución de los objetivos globales.

Perspectiva clásica de control

El interés por el tema del control, ha ido aumentando al modificarse progresivamente las condiciones que años atrás habían permitido que las empresas se movieran en un entorno relativamente estable, poco complejo y poco hostil. Esto aseguraba la rentabilidad y supervivencia de las organizaciones sin necesidad de utilizar sistemas de control muy formalizados²

En ese contexto, las organizaciones realizaban un control básico, que funcionaba con eficacia cuando las condiciones eran estables, poco dinámicas y con una reducida presión competitiva, donde las decisiones y acciones tomadas por las empresas eran repetitivas, por ello no hacía falta un sistema de control muy completo e integrador, ya que se disponía de la suficiente experiencia anterior para saber cómo actuar.

Esta perspectiva clásica de control, era limitada, ya que se centraba mayormente en cálculos contables y principalmente el control era realizado por la dirección de la empresa. Desde esta perspectiva, se puede entender el control como el análisis posterior a las actividades y en términos monetarios, de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de la empresa en relación a los resultados que se esperaban conseguir. El control se realizaba de forma racional y aisladamente de su contexto (personas, cultura, entorno) y se asegura a partir de la comparación entre los resultados obtenidos respecto a los previstos.³

² Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Páginas 25, 26.

³ Juan Pérez–Carvallo Veiga, 2000, Control de la Gestión Empresarial, Editorial Esic, Página 4.

La principal limitante de este enfoque, radica en que una vez que se detectan las desviaciones, ya se ha perdido la oportunidad para corregirlas, y entonces no hay un proceso continuo de mejora, por lo tanto la adaptación es tardía e inoportuna. Además, tiene dificultades para asegurar el control en condiciones inciertas y por su carácter contable, puede frenar la creatividad e innovación y fomentar que los componentes de la organización otorguen preferencia a sus propios objetivos en detrimento de los de la entidad.

Control de gestión moderno

Esta visión fue evolucionando, a medida que surgía la necesidad de un cambio de enfoque que ayudara a: mejorar la productividad, a seguir los factores que determinan la competitividad empresarial (calidad, atención al cliente, etc.), obtener sistemas que consigan motivar al personal y evaluar sus realizaciones, reflejar los profundos problemas del entorno ya sean de carácter, tecnológico, económico, sociocultural, político o ecológico.⁴

Asimismo, el dinamismo del entorno, obligaba a elevar la capacidad de diagnóstico del control, para entender el comportamiento de los procesos, actuar sobre ellos y lograr un estándar de desempeño mejor, que a su vez se convierte en estímulo para alcanzar otro superior.

Así, comenzó a acrecentarse la importancia de contar con un control al inicio de las actividades, pretendiendo que sean éstas las que se ejecuten correctamente, y no que sólo se controlen los resultados de ella, evitando así los reprocesos.⁵

⁴ Dra. Ing. Maritza Hernández Torres, 2001, Acerca de la definición de control de gestión, www.ciberconta.unizar.es (noviembre 2007).

⁵ Juan Pérez–Carvallo Veiga, 2000, Control de la Gestión Empresarial, Editorial Esic, Página 7.

Por estas razones, fue necesario asumir una perspectiva de control más amplia, en que éste no sólo es realizado por la dirección, sino también por todas y cada una de las personas que forman parte de la organización. Esta visión más amplia y evolucionada del concepto clásico de control, es el control de gestión actual. Este concepto propone una nueva visión del control, pues no sólo se centra en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconoce la presencia de otros factores que influyen en las actividades de la organización y se enfoca sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.⁶

Durante la evolución del control de gestión, han surgido definiciones de distintos autores, que muestran el avance del concepto a través de los años, el que ha sufrido una serie de modificaciones con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten de sus aspectos esencialmente contables y a corto plazo.

Según García Echeverría (1975), “el control de gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas”.

Años después, Blanco Amat (1984) plantea que, “la moderna filosofía del control de gestión presenta la función de control, como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos, en el cumplimiento de los objetivos de la empresa”.

⁶ Dra. Ing. Maritza Hernández Torres, 2001, Acerca de la definición de control de gestión, www.ciberconta.unizar.es (noviembre 2007).

Huge Jordan (1995), señala que, “el control de gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión, y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados”.⁷

Juan Pérez–Carvallo Veiga (2000) define, “el control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados”.⁸

Patricio Jiménez Bermejo (2001), precisa, “el control de gestión es el conjunto de técnicas, procedimientos y herramientas que posibilitan el logro de los objetivos estratégicos, en el menor tiempo y al mínimo costo posible”.⁹

Se puede deducir de las definiciones, que el control de gestión moderno es un concepto más amplio, ya no es una simple función de control, sino que integra muchos más elementos, como la formulación de objetivos, los programas de acción (presupuestos), el proceso de planificación, la elaboración de la estrategia, utilización de recursos, y por supuesto realizar un seguimiento de las actividades desarrolladas y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones.

⁷ Dra. Ing. Maritza Hernández Torres, 2001, Acerca de la definición de control de gestión, www.ciberconta.unizar.es (noviembre 2007).

⁸ Juan Pérez–Carvallo Veiga, 2000, Control de la Gestión Empresarial, Editorial Esic, Página 9.

⁹ Patricio Jiménez Bermejo, 2001, Control de Gestión, Editorial Lexis Nexis, Página 46.

Además de integrar estas etapas, contempla una interacción entre ellas; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados, y finalmente, cuenta con el control para saber si éstos satisfacen los objetivos planteados. Transformándose en un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la empresa.

El control de gestión es activo, en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad, debe tener la habilidad necesaria para que las ideas creativas sean aplicadas a la gestión real y para que la organización enfoque sus esfuerzos a la consecución jerarquizada de los objetivos previamente aprobados.¹⁰

Este control activo, dinámico y continuo consiste en un conjunto de actuaciones preventivas, que mediante el establecimiento de procedimientos y controles encauza la gestión empresarial hacia el futuro deseado, previamente diseñado.

El objetivo global del control de gestión, consiste en asegurar la buena marcha del conjunto de la organización y apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados, alineando los objetivos de los directivos con los de la empresa en su conjunto.¹¹

¹⁰ Carlos Mallo, 2000, Control de gestión y Control presupuestario, Editorial Mc Graw Hill, Página 23.

¹¹ Juan Pérez–Carvallo Veiga, 2000, Control de la Gestión Empresarial, Editorial Esic, Página 10.

Los aspectos más importantes del control de gestión, se resumen en las siguientes características:

- *Oportunidad*: Las acciones correctivas deben realizarse a tiempo para que sean eficaces y no perjudiciales.
- *Eficiencia*: Busca lograr los objetivos marcados, empleando los recursos apropiados.
- *Creatividad*: Continua búsqueda de índices significativos, para conocer mejor la realidad de la empresa dentro del entorno, y encaminarla hacia sus objetivos.
- *Flexible*: Los planes son fácilmente modificable, con capacidad de cambio.
- *Integral*: No se miran aspectos parciales, sino que se aplica a la organización en toda la extensión de su estructura, con el fin de asegurar la adecuada puesta en marcha de las estrategias y de su desarrollo correcto para el logro de los objetivos.
- *Motivador*: Debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.
- *Adaptado*: a la cultura de la empresa y a las personas que forman parte de ella.¹²

¹² Dra. Ing. Maritza Hernández Torres, 2001, Acerca de la definición de control de gestión, www.ciberconta.unizar.es (noviembre 2007).

Francisco Blanco Illescas, 2001, El control integrado de gestión: iniciación de la dirección por sistemas, Editorial Limusa, Página 78.

Son estas últimas características, las que distinguen al control de gestión moderno, integrando e incluyendo a las personas dentro de este proceso, a través de la motivación y adaptación con la organización; a diferencia del enfoque clásico donde el personal es considerado solo como un recurso más de la producción, cuya utilización debe ser calculada al menor costo posible.¹³

Para Joan M. Amat, “el control de gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección”.¹⁴

Esta definición, manifiesta que el control de gestión debe incorporar los aspectos de comportamiento de la organización, puesto que los procesos implican reacciones y actitudes de las personas. Esto introduce un requisito para que se cumpla un objetivo: motivar a quien ha de alcanzarlo para que se esfuerce en conseguirlo, ya que no puede haber impulso que se materialice en acciones, donde falte vitalidad y voluntad.¹⁵

¹³ Dra. Ing. Maritza Hernández Torres, 2001, Acerca de la definición de control de gestión, www.ciberconta.unizar.es (noviembre 2007).

¹⁴ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 35.

¹⁵ Juan Pérez – Carvallo Veiga, 2000, Control de la Gestión Empresarial, Editorial Esic, Página 8.

Aspectos no formales del control de gestión

La dirección de una empresa trata de orientar e influir en el comportamiento individual y organizativo hacia los fines y objetivos de la empresa. Para ello, utiliza diferentes mecanismos del control de gestión que pueden permitir la adaptación al entorno y la coordinación interna.¹⁶

Así, Joan M. Amat en su libro Control de Gestión: una perspectiva de dirección, distingue entre aspectos formales y aspectos no formales del control de gestión.

El proceso de control por parte de la dirección de la empresa, combina estos mecanismos formales e informales, con el fin de que las diferentes personas que componen la organización se comporten, actúen y tomen las decisiones de la forma más conveniente para el logro de los objetivos de la empresa.

Entre los mecanismos formales se pueden señalar: un sistema contable, la formulación de la planificación estratégica y el diseño de la estructura organizativa. Mientras que los aspectos no formales y de carácter más espontáneos, son aquellos ligados a los estilos personales y a la cultura de la empresa, que complementan a los elementos formales y pueden promover la supervisión directa y el autocontrol mediante la motivación individual, la participación, y la identificación de las personas con los valores de la organización.¹⁷

¹⁶ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 26.

¹⁷ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Páginas 28, 29.

Los aspectos no formales pueden originar un autocontrol en las personas, cuando se estimula la motivación y el compromiso con la empresa, a través de la participación en las decisiones, la utilización de sus potencialidades y el desarrollo de valores compartidos por los miembros de la organización.

La perspectiva clásica del control de gestión, ignora muchos de los aspectos organizativos no formales y espontáneos que acompañan al proceso de control y que influyen decisivamente en la marcha de la empresa.

Importancia e integración de las personas en el control de gestión

Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas para: operar, producir bienes y servicios, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.¹⁸

Elas son el capital principal de la organización, el cual posee habilidades y características que le dan movimiento y acción a toda empresa. El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si las personas están dispuestas a proporcionar su esfuerzo, la empresa marchará; en caso contrario, se detendrá. Es decir, las personas tienen una importancia sumamente considerable para lograr el éxito empresarial.¹⁹

¹⁸ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 5.

¹⁹ Larissa Martínez, 2005, Administración de Recursos Humanos, www.monografias.com/adm-recursos (diciembre 2007).

Asimismo, sólo a través de la implicación de todas las personas, las empresas pueden dar respuesta a las exigencias de flexibilidad y capacidad de reacción que plantea hoy el entorno. Una de las claves más importantes para alcanzar los objetivos de una empresa, consiste en lograr involucrar a todos sus trabajadores; desde los directores hasta el último empleado tienen que estar comprometidos y alineados con la misma, y para ello se tendrá que dotar a las personas de recursos y herramientas para obtener la implementación deseada. Lo vital es transmitir a todos la visión, los objetivos y la estrategia de su empresa para que cada persona sea capaz de comprender, para qué está ocupando su puesto en la empresa y qué resultados se espera que aporte para el logro de los objetivos, de este modo actuarán en forma proactiva y no reactiva.²⁰

Como las personas son una parte importante de la empresa, dentro de la implantación y el funcionamiento del control de gestión se debe considerar, además de los aspectos técnicos o formales que lógicamente son importantes, a todos los individuos que forman parte de la organización y de su cultura y a los aspectos motivacionales. Es fundamental reconocer la influencia de los valores de las personas en la empresa, para entender su comportamiento en ella; el riesgo de no contemplarlas puede producir efectos disfuncionales en la empresa y promover reacciones contrarias a las deseadas.²¹

Un adecuado sistema de control de gestión requiere que los aspectos vinculados al factor humano sean incluidos en él, pues el control de gestión afecta directamente al comportamiento de cada persona de la organización, ya que contribuye a influir en ellas para orientar hacia la conducta deseada y lograr los objetivos de la empresa; y luego valora el resultado de su comportamiento y contribución individual respecto al logro de los objetivos.²²

²⁰ Iván Cubillos, Estrategia empresarial y control, 2006, página 7.

²¹ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Páginas 191, 192.

²² Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 177.

En este sentido, la evaluación de desempeño juega un papel importante, ya que con ella se valoran las actitudes, rendimientos y comportamiento de las personas en el desempeño de su cargo, para comunicarles la forma en que están realizando su trabajo y cómo poder mejorarlo. Esta herramienta se utiliza para conceder incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos.²³

Por esto, el control de gestión moderno integra a las personas, cuando puede aumentar su motivación intrínseca; y esto se produce cuando las personas perciben que pueden tener una influencia en las actividades que se realizan y en su resultado, el nivel de logro es moderadamente alto, cuando una persona puede experimentar identificación con la tarea, encuentra un sentido en la actividad que realiza, recibe feedback sobre su comportamiento (que le ayuda a mejorar su contribución), o puede utilizar una variedad de habilidades en su trabajo que estimulan la creatividad y reducen la rutina.²⁴

Así, el control de gestión es un proceso para motivar e inspirar a las personas a desempeñarse eficaz y eficientemente en el logro de los objetivos.²⁵

De esta manera, el control de gestión influye y es influido por las personas, de modo que la organización y su comportamiento no sólo depende de los aspectos formales, sino también de las características de los miembros de la empresa.

²³ Sabino Ayala Villegas, Administración de recursos humanos: Proceso de evaluación del recurso humano, www.wikilearning.com/la_administracion_de_recursos_humanos (mayo 2008)

²⁴ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 53.

²⁵ Prof. Iván cubillos, Control de gestión, 2006, página 4.

Comportamiento y objetivos individuales

Dentro de las empresas, las personas realizan una serie de procesos en los que se utilizan y transforman diferentes recursos, en productos y servicios. El resultado de este proceso de transformación depende en gran parte de la actuación de las personas responsables de su realización. Es precisamente en el comportamiento individual donde aparece el problema y la necesidad de control, y es donde se centra este proceso.

Por más que se formalice y regule el comportamiento de cada persona, ésta siempre tiene un cierto grado de maniobra que le permite elegir, dentro de límites, algunas de las alternativas posibles de acción y de decisión que tiene.²⁶

Por esto, es fundamental desarrollar permanentemente tareas que promuevan el desafío, la flexibilidad, la innovación y valores que fomenten la identificación con la organización, pues a través de ellas se originará un elevado compromiso con la empresa, lo que hará que actúen en concordancia con los objetivos de ella.

Para mantener tal grado de compromiso, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos incentivadores que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo logren satisfacer sus expectativas y aspiraciones.²⁷

²⁶ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 28.

²⁷ Ing. Carlos Mora Venegas, 2007, La relevancia de motivar al personal de la empresa, www.gestiopolis.com/organizacion-talento (marzo 2008).

Exactamente, ese es el problema fundamental de los directivos de las empresas, dar respuesta a la pregunta ¿Cómo puede una organización lograr sus objetivos mientras fomenta el desarrollo y las metas u objetivos personales de los miembros de ella?²⁸

Cada empresa, tiene sus objetivos generales y particulares; por su parte los trabajadores tienen también sus propios objetivos: tener un empleo estable y seguro, obtener reconocimiento por su labor, tener posibilidades de ascenso, etc.

Los objetivos de la organización y de las personas pueden ser coincidentes en algunos puntos y, por el contrario, pueden divergir totalmente en otros.

En el primer caso, debe hablarse de objetivos integrados, ya que tanto la empresa como las personas obtienen algún beneficio de alcanzarlos. En el segundo caso, lo normal es que exista una resistencia, más o menos acentuada, a las pretensiones empresariales, ya que, los trabajadores perciben los objetivos de la organización como ajenos a sus intereses, o incluso como frontalmente contrarios.²⁹

Si la organización quiere alcanzar sus propósitos de la mejor manera posible, debe canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus metas y, de ese modo, se beneficien ambas partes.³⁰

²⁸ Francisco Blanco Illescas, 2001, El control integrado de gestión: iniciación de la dirección por sistemas, Editorial Limusa, Página 256.

²⁹ Francisco Blanco Illescas, 2001, El control integrado de gestión: iniciación de la dirección por sistemas, Editorial Limusa, Página 256.

³⁰ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 6.

Por lo tanto, el control de gestión debe integrar las necesidades individuales en el proceso, permitiendo la concordancia entre los objetivos personales y organizacionales; de esta manera el comportamiento individual será el más adecuado para obtener resultados que coincidan con los objetivos de la empresa.

Sin embargo, la problemática humana del control de gestión, aparece cuando el control trata de emplearse de forma diferente a lo que las personas desearían o con varios objetivos diferentes simultáneamente, volviéndose un control inadecuado que no considera todos los elementos que influyen en el resultado.³¹

Pues, el hecho de que los objetivos individuales y organizativos no tengan porque coincidir, permite que exista la posibilidad de que, dado el protagonismo que tienen las personas en las actividades de la empresa, el comportamiento de cada una de ellas se oriente hacia sus objetivos personales, en lugar de los organizacionales. Y es que nadie apoya algo que va en contra de sus intereses; incluso se puede afirmar que nadie apoya algo sino está convencido de que, de ese modo, va a obtener alguna ganancia.³²

Consecuentemente, dada la influencia que tiene el control de gestión en el comportamiento de las personas, si los objetivos individuales y organizativos no están alineados y el control no está adaptado a los miembros de la empresa, éste puede causar un comportamiento contrario al deseado, es decir un comportamiento disfuncional.

³¹ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 177.

³² Francisco Blanco Illescas, 2001, El control integrado de gestión: iniciación de la dirección por sistemas, Editorial Limusa, Página 256.

Cuando el control de gestión va en detrimento de la satisfacción de las necesidades personales, provoca una actitud y un comportamiento en las personas orientado a favorecer sus propios intereses, presentando una profunda aversión hacia el control y desconfianza en los directivos.³³

Otro factor determinante en la conducta de las personas, es la cultura organizativa. Se puede considerar a la cultura como el conjunto de creencias y valores que desarrolla una organización para legitimar un comportamiento y lograr la integración interna de los elementos que la componen.³⁴

La cultura puede orientar significativamente el comportamiento individual hacia los objetivos de la empresa. Las personas suelen repetir las conductas que son valoradas positivamente y que han tenido éxito, como la aprobación de la actitud por parte de la dirección, o evitar las que no lo sean. Ello se debe mayormente a que las personas necesitan ser aceptadas por sus superiores y por el grupo al que pertenecen.

En función de sus características el control de gestión puede promover una cultura orientada a la eficacia y a los resultados o, por el contrario, a la burocracia y al freno de cualquier cambio.³⁵

Cuando los objetivos de la dirección son coherentes con la cultura de la organización, más fácil será lograr que ésta conduzca hacia un comportamiento adecuado.

³³ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 178.

³⁴ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 193.

³⁵ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 189.

Motivación

Parece claro que el control de gestión no solamente puede orientar el comportamiento individual de los miembros de la organización hacia la conducta esperada, sino que también actuar como fuerza motivadora hacia él. Precisamente, el papel esencial del control de gestión consiste en formar y motivar continuamente a las personas para que colaboren de forma activa y coordinada en la creación de valor de la empresa.³⁶

Todo lo anterior, conduce automáticamente a enfocar el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener o modificar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

La motivación es toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado.³⁷

La motivación es un elemento importante del comportamiento individual, permite canalizar el esfuerzo y la conducta del trabajador para que éste entregue el máximo de sí, con un estilo positivo y favorable, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje para alcanzar los objetivos de la empresa.

³⁶ Carlos Mallo, 2000, Control de gestión y Control presupuestario, Editorial Mc Graw Hill, Página 22.

³⁷ Rafael Muñoz González, 2006, La motivación en el entorno laboral, www.marketing-xxi.com (marzo 2008)

Se puede decir que las personas que destacan en la ejecución de su actividad, denotan una mayor motivación de logro, compromiso con la organización, iniciativa y optimismo.³⁸ Las personas motivadas se esfuerzan por tener un mejor desempeño en su trabajo, porque lo estiman y se sienten cómodas realizándolo.³⁹

La motivación promueve que una persona se oriente hacia los objetivos de la organización, fomenta el autocontrol y la supervisión directa. Cuando existe, estimula a que una persona se comprometa con su actividad y trate de lograr la máxima eficacia y, en particular, a que controle directamente su tarea y la de sus subordinados. Además, como una gran parte de la información se obtiene mediante sistemas personales y espontáneos, estar involucrado en la gestión impulsa a tener una actitud orientada a captar toda aquella información que permita la mejora de la propia tarea.

La supervisión directa es un aspecto fundamental en el proceso de control. El compromiso personal asegura que informalmente se traten de controlar aquellos aspectos que son difíciles de formalizar en el proceso de control de gestión.

La motivación es un importante mecanismo de autocontrol y puede complementar al control de gestión, conduciendo hacia el comportamiento deseado. Por consecuencia, el autocontrol sólo se logra teniendo individuos motivados, que puedan desarrollarse personalmente en forma paralela al desarrollo de la empresa, un aporte para esto es un sistema que les permita salir de las tareas estructuradas, hacer análisis y utilizar sus conocimientos y capacidades.⁴⁰

³⁸ J. Ariza Montes, A. Morales Gutiérrez, E. Morales Fernández, 2004, Dirección y Administración Integrada de Personas, Editorial Mc Graw Hill, Página 19.

³⁹ Lily Huamaní S., 2005, Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral, www.monografias.com/factores-de-motivacion (marzo 2008).

⁴⁰ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 182.

La motivación como mecanismo de control, se promueve cuando los miembros de la organización perciben que pueden influir en las actividades que realizan y en los objetivos de ellas, se identifican con su trabajo, existe una retroalimentación de su tarea que estimula a la mejora y pueden participar en las decisiones.⁴¹

En bastantes casos, la falta de control puede provocar desmotivación o una conducta inadecuada en las personas que forman parte de la organización, ya que éstas tienen necesidad de sentirse seguras en las empresas y la existencia de un adecuado proceso de control de gestión facilita la adaptación al entorno y la coordinación interna, es decir un funcionamiento correcto de la entidad, entonces si perciben que aquél no es suficiente o apropiado, puede impulsar a perder la confianza en la organización.

La relación entre el control de gestión, la motivación y las personas se puede resumir en:

- El control puede causar un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que conforman la organización y a sus necesidades.
- El control puede promover la motivación individual.
- La motivación fomenta el autocontrol y por consiguiente lo puede complementar.
- La falta de control puede provocar la desmotivación en las personas.⁴²

⁴¹ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 46.

⁴² Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 177.

En los procesos modernos de una empresa, es necesario motivar a las personas para que participen en la creatividad del proceso⁴³ ; garantizarles que en su sitio de trabajo existirá un desarrollo que les derivará en beneficios significativos para ellos.

Los directivos enfrentan un reto enorme: motivar a las personas que trabajan en la organización, para que produzcan los resultados deseados con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo, para estimular a las personas y promover la motivación en ellas, de manera que entreguen lo mejor de sí, favoreciendo tanto los intereses de la organización como los suyos?⁴⁴

Existen elementos que promueven la motivación que están ligados a las características de la actividad, a las características individuales de los miembros de la organización y al estilo de comportamiento de la dirección de la empresa.

Entre estos elementos motivacionales se pueden señalar: la retribución monetaria, el desafío que supone aquella y los objetivos que tiene planteados, las condiciones de trabajo, los recursos materiales y humanos disponibles, la posibilidad de utilizar una variedad de habilidades, la percepción de la influencia personal en el resultado de la actividad y la contribución al resultado de la empresa, la autonomía en el ejercicio de la tarea, la existencia de un feedback regular sobre cómo se realiza la tarea, la interacción con otras personas.⁴⁵

⁴³ Carlos Mallo, 2000, Control de gestión y Control presupuestario, Editorial Mc Graw Hill, Página 22.

⁴⁴ Ing. Carlos Mora Venegas, 2007, La relevancia de motivar al personal de la empresa, www.gestiopolis.com/organización-talento (marzo 2008)

⁴⁵ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 183.

Las organizaciones deben fijar incentivos que incorporen las necesidades y expectativas que las personas deseen lograr en su trabajo; de esta manera se obtendrán individuos motivados, ya que sabrán que en la medida en que se desempeñen eficientemente, serán recompensados.⁴⁶

Es decir, las personas se sienten motivadas cuando se presentan una serie de estímulos e incentivos, que desarrollan sus necesidades de logro y de autorrealización en la actividad que ejercen.

Por lo tanto, las organizaciones deben establecer incentivos que cubran los elementos que promueven la motivación en las personas. Estos incentivos se pueden agrupar en: la entrega de retribuciones monetarias variables y beneficios sociales, el hecho de que los miembros de la organización puedan desarrollarse profesionalmente en ella y que éstos se sientan identificados con la empresa y su trabajo.

Retribución monetaria variable y Beneficios sociales

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas desafiantes. En general, la remuneración fija no consigue motivar a las personas para superar metas y objetivos o mejorar continuamente las actividades.⁴⁷

⁴⁶ Adriana López, 2006, Incentivos y motivación en el trabajo, www.monografias.com/motivacion (septiembre 2007).

⁴⁷ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 259.

Las personas están dispuestas a trabajar con dedicación y a contribuir con la empresa cumpliendo metas y objetivos, en la medida que esto les reporte beneficios significativos por su esfuerzo y entrega. Por esto, es importante incentivar a las personas, compensándolas por su trabajo y de esta manera aumentar el compromiso de ellas con la organización.

Las personas dirigen su esfuerzo hacia donde son recompensados, por esto se debe centrar su atención hacia donde realmente interese a la empresa, aquellos trabajos que quiera potenciar o actividades que considere de mayor importancia.⁴⁸

La retribución monetaria variable, es la fuerza imantada que atrae la atención de las personas porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos.⁴⁹

La retribución y los beneficios, son todo aquello que percibe una persona (económicamente y no económicamente) como resultante de su relación profesional o de empleo. Incluye cualquier elemento que contribuya a que el individuo se considere suficientemente compensado, de tal modo que adopte la decisión de permanecer y mantener su relación profesional con la empresa.⁵⁰

⁴⁸ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 277.

⁴⁹ Lily Huamaní S., 2005, Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral, www.monografias.com/factores-de-motivacion (marzo 2008).

⁵⁰ J. Ariza Montes, A. Morales Gutiérrez, E. Morales Fernández, 2004, Dirección y Administración Integrada de Personas, Editorial Mc Graw Hill, Página 147.

Cuando se retribuye a las personas por su conducta, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetidas por los trabajadores, coincidiendo y alineándose perfectamente con los objetivos de la empresa. Por lo cual, la retribución es eficaz en la medida en que resulte visible para las demás personas, así cuando ellas se dan cuenta de que alguien recibió una compensación por su comportamiento, su efecto se multiplicará.⁵¹

Toda organización debe preocuparse de establecer un sistema retributivo integral que satisfaga el conjunto de necesidades de todo tipo sentidas por sus empleados. Lógicamente, esta retribución o compensación debe estar integrado por aspectos monetarios y no monetarios.⁵²

Se puede motivar a las personas mediante retribuciones monetarias y beneficios sociales. Las primeras tienen relación directamente con aspectos cubiertos con dinero, refuerzan la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos; los segundos se relacionan con otros tipos de prestaciones, como los aspectos sociales que buscan brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, estos incentivos refuerzan el compromiso con la organización.⁵³

⁵¹ Andrew J. Dubrin, 2008, Relaciones Humanas: Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Pearson Educación, Página 175.

⁵² Francisco Blanco Illescas, 2001, El control integrado de gestión: iniciación de la dirección por sistemas, Editorial Limusa, Página 258.

⁵³ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 237.

Lic. Mari Luz Ramírez, 2006, Importancia de los programas de incentivos para las organizaciones públicas y privadas, www.gestiopolis.com/rrhh (marzo 2008).

Algunas retribuciones monetarias variables son:

- *Comisiones sobre ventas:* Se trata de una forma de retribución variable concedida por la consecución de la venta de un producto o servicio de la organización.

- *Bonos de producción:* Se pagan por exceder ciertos niveles de producción. Una variante de este sistema estimula a la persona por sus ahorros de tiempo, es decir, menos tiempo en el desempeño de una tarea.

- *Compensación por experiencia y conocimientos:* Se evalúa la importancia de una persona para la organización, se reconoce el esfuerzo que realiza al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña.⁵⁴

El propósito de las retribuciones monetarias, es premiar el buen desempeño e incentivar el desempeño excepcional; y además sirve como motivación individual, es decir, como factor motivador, ya que enfatiza la autorrealización personal.⁵⁵

⁵⁴ Lic. Mari Luz Ramírez, 2006, Importancia de los programas de incentivos para las organizaciones públicas y privadas, www.gestiopolis.com/rhh/importincen (marzo 2008).

⁵⁵ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 262, 263.

Actualmente, se considera que el dinero ha dejado de ser el principal instrumento de motivación, ya que una vez cubiertas las necesidades básicas, el dinero pierde parte de su carácter motivador.⁵⁶ Es necesario que la retribución monetaria se acompañe de incentivos no monetarios.⁵⁷

Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros motivos.

Los beneficios sociales, son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de las personas por el hecho de pertenecer a ella.⁵⁸ Son aquellas facilidades, comodidades y servicios que las empresas ofrecen a sus miembros. Su función es atraer y mantener a las personas dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.⁵⁹

⁵⁶ J. Ariza Montes, A. Morales Gutiérrez, E. Morales Fernández, 2004, Dirección y Administración Integrada de Personas, Editorial Mc Graw Hill, Página 133.

⁵⁷ Gustavo Rubinsztein, 2005, Motivación e incentivos no monetarios en el trabajo, www.endeavor.org/documentos/motivacion (abril 2008).

⁵⁸ J. Ariza Montes, A. Morales Gutiérrez, E. Morales Fernández, 2004, Dirección y Administración Integrada de Personas, Editorial Mc Graw Hill, Página 283.

⁵⁹ Larissa Martínez, 2005, Administración de Recursos Humanos, www.monografias.com/adm-recursos (diciembre 2007).

Algunos beneficios sociales son:

- *Beneficios asistenciales*: Beneficios que buscan proveer al trabajador y su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en casos de imprevistos o emergencias. Incluyen:
 - ✓ Asistencia médico – hospitalaria.
 - ✓ Asistencia financiera mediante préstamos.
 - ✓ Asistencia social.
 - ✓ Seguro de vida.
 - ✓ Guardería para hijos de los trabajadores.

- *Beneficios recreativos*: Servicios y beneficios que buscan proporcionar a las personas condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación higiene mental y tiempo libre. Incluyen:
 - ✓ Áreas de descanso en los intervalos de trabajo.
 - ✓ Actividades deportivas y comunitarias.
 - ✓ Paseos.
 - ✓ Música ambiental.

- *Planes supletorios*: Servicios y beneficios que buscan proporcionar a las personas ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:
 - ✓ Restaurante en el sitio de trabajo.
 - ✓ Estacionamiento.

✓ Transporte.⁶⁰

El propósito de los beneficios sociales es tratar de atender las necesidades individuales de las personas proporcionándoles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva. Suministra condiciones para que cada persona se pueda desligar de sus preocupaciones y concentrarse en su trabajo. Por esto, los servicios o beneficios deberían ser utilizados por las organizaciones como factores motivadores que producen satisfacción en las personas.⁶¹

En general, el objetivo de las retribuciones y de los beneficios es atraer y mantener a las personas en la empresa, dinamizando su potencial y creando motivaciones positivas que orienten el esfuerzo de ellas hacia la consecución de los fines organizativos.⁶²

Asimismo, los incentivos aumentan la responsabilidad de las personas en la organización, y de ese modo, incentivan el espíritu de misión en la empresa. Ayudan en la constante creación de valor dentro de la organización, es decir, incentivan las acciones que agreguen valor a la empresa.⁶³

⁶⁰ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 285.

⁶¹ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 287.

⁶² J. Ariza Montes, A. Morales Gutiérrez, E. Morales Fernández, 2004, Dirección y Administración Integrada de Personas, Editorial Mc Graw Hill, Página 165.

⁶³ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 260.

Se debe atender a las necesidades y al perfil de cada miembro de la organización, para otorgar beneficios, ya que no todas las personas tienen las mismas necesidades y por tanto, pueden valorar de forma diferente un mismo servicio que la empresa ofrece como compensación, beneficio o retribución. Por ejemplo, ¿qué valor puede conceder un “soltero empedernido” al servicio de guardería que se acaba de inaugurar en su organización, para los hijos de los trabajadores?⁶⁴

Los incentivos son exitosos cuando cuentan con el apoyo gerencial, la aceptación de todas las personas y una cultura caracterizada por el espíritu de equipo, la confianza y el involucramiento en todos los niveles.

Desarrollo de personas en la organización

El hecho de que las personas puedan desarrollarse en la organización donde pertenecen, promueve la motivación individual y aumenta la capacidad de compromiso de los miembros de la empresa con ella. Las personas se sienten motivadas cuando pueden desarrollar su lado profesional al mismo tiempo que realizan su trabajo diario, y es que existen factores motivadores que están ligados a la actividad como: el desafío de lograr una determinada meta y recibir un incentivo o retribución por ello, la posibilidad de utilizar una variedad de habilidades, la autonomía en el ejercicio de la tarea y la existencia de un feedback regular sobre cómo realiza su actividad. Estos aspectos permiten que las personas puedan desarrollarse en su lugar de trabajo, y de este modo sentirse motivadas a contribuir con la organización, participando y comprometiéndose con sus procesos y funcionamiento.

⁶⁴ J. Ariza Montes, A. Morales Gutiérrez, E. Morales Fernández, 2004, Dirección y Administración Integrada de Personas, Editorial Mc Graw Hill, Página 170.

Las personas constituyen el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las empresas compuesto por todas las personas que conforman la organización, es un asunto vital para el éxito; es la principal diferencia competitiva de las organizaciones exitosas. Para tener éxito, las empresas deben contar con personas ágiles, proactivas, expertas y emprendedoras, ya que son ellas las que están involucradas en todas las actividades de la empresa y que en definitiva conducen el negocio. Para conseguir tal propósito, es imprescindible el desarrollo profesional de las personas.⁶⁵

Todos los miembros de la organización deben desarrollarse profesionalmente. Antiguamente el desarrollo profesional se reservaba sólo a una pequeña franja de los trabajadores: únicamente a los niveles más elevados. En la actualidad, las organizaciones exigen nuevas habilidades, conocimientos y capacidades de todas las personas, por lo tanto el desarrollo pasó a involucrar a todos los miembros de la empresa.⁶⁶

El desarrollo de personas en la organización se puede definir como:

- Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.⁶⁷
- Experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional.

⁶⁵ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 305.

⁶⁶ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 335.

⁶⁷ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 14.

- Conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.⁶⁸

En consecuencia, el desarrollo profesional implica todas aquellas acciones dirigidas a mejorar o adquirir las habilidades necesarias para lograr los objetivos profesionales marcados por las personas. El desarrollo debe ser coherente con las necesidades de las personas y de la organización.⁶⁹

De la misma manera, dado que actualmente se requieren personas dinámicas, flexibles e innovadoras; las organizaciones deben imponer un nuevo comportamiento en las personas: comportamiento creador e innovador, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa. Para que las personas se desarrollen en la organización es muy importante promover este comportamiento, incentivar la creatividad y la espontaneidad individual.⁷⁰

⁶⁸ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 335.

⁶⁹ J. Ariza Montes, A. Morales Gutiérrez, E. Morales Fernández, 2004, Dirección y Administración Integrada de Personas, Editorial Mc Graw Hill, Página 253.

⁷⁰ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 329.

Por ello se ha de confiar en las personas tanto en su capacidad de enjuiciar las circunstancias que influyen en cada decisión, como negociar los objetivos hacia los que se deben orientar y estimular su capacidad creativa.⁷¹ Esto se relaciona con la necesidad que sienten las personas de ser autónomas, de tener responsabilidades y de ser capaces de tomar decisiones (según sus restricciones y dentro de ciertos límites).⁷²

En consecuencia los directivos, deben contar con un ambiente de trabajo acogedor y agradable con plena autonomía y libertad para elegir la manera de realizar su trabajo, promoviendo la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas en las personas; atender las ideas propuestas por ellas para mejorar la eficiencia y actuar de forma positiva con respecto a esa sugerencia.⁷³

Existe otro factor que impulsa al desarrollo de las personas en la organización, la existencia de un feedback regular sobre el desempeño del individuo en la ejecución de su actividad; esto es porque las personas tienen la necesidad de saber cómo están realizando su trabajo con el fin de mejorarlo y poder obtener y aportar ideas que hagan la actividad más eficiente. La retroalimentación puede adoptar una forma tan sencilla como decirle a las personas que han hecho algo bien o mal.⁷⁴

⁷¹ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 177.

⁷² Andrew J. Dubrin, 2008, Relaciones Humanas: Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Pearson Educacion, Página 172.

⁷³ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 37, 330.

⁷⁴ Andrew J. Dubrin, 2008, Relaciones Humanas: Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Pearson Educacion, Página 174.

Algunos de los métodos para el desarrollo de personas en las organizaciones son:

- *Participación en cursos y seminarios:* Forma tradicional de desarrollo mediante cursos de capacitación y seminarios. Ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades relacionadas con el trabajo para asumir nuevos retos.⁷⁵ La capacitación constituye un estímulo importante para las personas, ya que de esta forma, la propia organización le brinda la posibilidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña y cumplir de una forma más eficiente con todos los objetivos de la organización. Las personas se sentirán más motivadas, si se les informa de qué manera la habilidad que están aprendiendo aumentará su valor como miembro de la empresa y cómo se relaciona con sus metas personales; del mismo modo, mantiene y fortalece la motivación si las personas conocen sus progresos realizados, a medida que avanza la participación en cursos de capacitación y seminarios.⁷⁶
- *Rotación de cargos:* Desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. Es un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la empresa; permite el aumento de las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas.⁷⁷

⁷⁵ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 336.

⁷⁶ Andrew J. Dubrin, 2008, Relaciones Humanas: Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Pearson Educacion, Página 198.

⁷⁷ Idalberto Chiavenato, 2002, Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Página 335.

- *Asignación de proyectos*: Oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización. Este método aumenta el contacto de las personas con los otros miembros de la organización y proporciona posibilidades de crecimiento.⁷⁸

Identificación de las personas con la organización

La identificación se refiere a la interiorización de los valores de la organización por parte de sus miembros y a su transmisión en el comportamiento cotidiano. En concreto se refiere al compromiso y a los sentimientos de apego hacia los objetivos y valores de la empresa y a la vinculación con la misma.⁷⁹

La identificación con la empresa está muy ligada al grado en el que las expectativas personales se satisfacen en el marco de la organización; esto es cuando las personas perciben su influencia personal en el resultado de la actividad y la contribución al resultado.⁸⁰

Las personas se sienten muy motivadas al ver su esfuerzo reflejado en el logro de los objetivos organizacionales o en el resultado obtenido, ya que de esta manera las personas se identifican con la empresa, con sus procesos, actividades, metas y objetivos; se comprometen con ellos al saber que los pueden influir.

⁷⁸ Idalberto Chiavenato, 2002, *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, Editorial Mc Graw Hill, Página 336.

⁷⁹ J. Ariza Montes, A. Morales Gutiérrez, E. Morales Fernández, 2004, *Dirección y Administración Integrada de Personas*, Editorial Mc Graw Hill, Página 23.

⁸⁰ Joan M. Amat, 2003, *Control de Gestión: una perspectiva de dirección*, Editorial Gestión 2000, Página 183,199.

Del mismo modo, el desarrollo de una cultura que promueva la identificación de los miembros de la empresa con ésta puede permitir aumentar la cohesión de la organización y, como consecuencia de ello, actuar como un eficaz mecanismo de control acrecentando la probabilidad de que el comportamiento individual y organizativo se dirija al logro de los objetivos. Así, la identificación de la personas con los valores de la organización a la cual pertenecen, refuerza la congruencia entre sus objetivos y los de la empresa, permitiendo dirigir la organización en condiciones en que el comportamiento y el resultado no son fácilmente medibles y el conocimiento de la actividad es incierto.⁸¹

Algunos factores que pueden estimular la identificación con la empresa son:

- La existencia de un líder carismático que genera seguridad en el resto de los miembros de la organización.
- Una actividad en la que el componente creativo es importante y se experimenta el sentimiento de que se contribuye e influye en los trabajos desarrollados en la organización.
- Claridad en los valores de la organización y la coherencia con la que éstos se manifiestan en el comportamiento y la conducta cotidiana.⁸²

⁸¹ Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 199.

⁸² Joan M. Amat, 2003, Control de Gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión 2000, Página 200.

Finalmente, potenciar los sentimientos de identidad con los valores y objetivos de la organización puede constituir un factor de competitividad y diferenciación determinante para las empresas que aspiren a sobrevivir en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, y pretendan alcanzar el éxito organizacional.⁸³

⁸³ J. Ariza Montes, A. Morales Gutiérrez, E. Morales Fernández, 2004, Dirección y Administración Integrada de Personas, Editorial Mc Graw Hill, Página 24.

PROBLEMA DE INVESTIGACION

Enunciado del problema:

Los cambios del entorno afectan y provocan variaciones en las empresas, ya que las llevan a un mundo muy competitivo donde ellas deben estar en constante mejoramiento de sus procesos y en armonía permanente con el medio. Para ello, existe un proceso llamado control de gestión, el cual guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos apoyando la coordinación interna de la organización y su adaptación con el entorno, “el control de gestión es un conjunto de procedimientos y técnicas que ayudan a una gestión planificada y ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos”⁸⁴

El proceso de control de gestión cuenta con mecanismos formales y no formales, los últimos tienen relación con las personas, sus motivaciones e identificación con la organización. Las personas influyen en todos los procesos de la empresa, por lo tanto cuando se integran en ellos y logran desempeñarse eficientemente, se alcanzarán los objetivos organizacionales.

La organización alcanza sus objetivos cuando las personas trabajan bien, se sienten motivadas y parte de la organización. Así, ellas se comprometen con la empresa, trabajan eficientemente y cumplen también sus objetivos y metas personales.

Por lo cual, la presente tesis tiene como objetivo, conocer la integración de las personas a los aspectos no formales del control de gestión, mediante la aplicación de cuestionarios a los trabajadores de las empresas asociadas a ASIVA.

⁸⁴ Patricio Jiménez Bermejo, 2001, Control de Gestión, Editorial Lexis Nexis, Página 82.

Formulación del problema:

¿Se consideran los aspectos no formales del control de gestión en las organizaciones?

¿Qué incentivos se promueven en las organizaciones?

¿Influyen los incentivos en las personas, de modo que su comportamiento se oriente eficientemente al logro de los objetivos organizacionales?

¿Cuáles son los incentivos a los que las personas le otorgan mayor importancia?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General:

Conocer la integración de las personas a los aspectos no formales del control de gestión, mediante la aplicación un de cuestionario, a los trabajadores de las empresas asociadas a ASIVA.

Objetivos Específicos:

- Identificar la inclusión de los aspectos no formales del control de gestión en la consecución de los objetivos de la organización.
- Identificar los incentivos que se están llevando a cabo en la organización.
- Determinar la influencia que tienen los incentivos en el comportamiento de las personas.
- Indagar sobre los incentivos que tienen mayor importancia para las personas y que pueden influir positivamente en su conducta.

METODOLOGÍA

El proyecto constará de las siguientes etapas:

ETAPA 1: *Recopilación de antecedentes*

- Recopilación y lectura de textos especializados en control de gestión, motivación, incentivos y recursos humanos, incluyendo material de páginas Web.
- Entrevistas con expertos en la materia, que nos explican la situación actual del problema.

ETAPA 2: *Sistematización de la información*

- Sistematización de la información recopilada, en función del proceso de control de gestión, los aspectos no formales de este proceso y al rol que cumplen las personas dentro de él.

ETAPA 3: *Selección de empresas*

- Contactarnos con Víctor Oyaneder, subgerente de ASIVA para solicitar su ayuda en la aplicación del instrumento.
- Para determinar la muestra se utilizará el programa estadístico STATS, el cual arrojará el número de empresas a las que se les aplicará el instrumento.

ETAPA 4: *Elaboración y aplicación del instrumento*

- Elaborar cuestionario.
- Validar cuestionario, mediante un juicio de expertos.
- Aplicar cuestionario a los trabajadores (mandos medios) de las empresas asociadas a ASIVA seleccionadas en el muestreo por conveniencia.

ETAPA 5: *Analizar resultados obtenidos*

- Codificar los cuestionarios aplicados.
- Tabular las respuestas obtenidas.
- Realizar análisis de confiabilidad (programa SPCS) a las respuestas obtenidas del instrumento aplicado, mediante Alpha de Cronbach.
- Obtener índice de correlación de las preguntas.
- Realizar gráficos de las respuestas obtenidas.
- Interpretar los gráficos y la información recabada del cuestionario.
- Elaborar conclusiones.

ETAPA 6: *Redacción informe final*

- Redactar el informe final de acuerdo al reglamento.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

RESULTADOS

- ***Delimitación de la muestra***

El universo de estudio corresponde a empresas asociadas a ASIVA. Son 130 organizaciones las que componen la Asociación de Empresas de la V Región, la cual es una asociación gremial multisectorial, sin fines de lucro, que agrupa a grandes, medianas y pequeñas empresas del sector industrial, productivo y de servicios de la V Región; que ofrece a sus asociados Capacitación Laboral, Asesorías Preventivas en el ámbito tributario, laboral y medioambiental, además de una participación activa en las distintas Comisiones de Estudios y Comités Sectoriales.

El tamaño de la muestra se determinó utilizando el programa estadístico STATS, el cual arrojó una muestra de 24 empresas de un universo de 130; con un error máximo aceptable del 5% y un nivel deseado de confianza del 95%.

- ***Descripción del instrumento***

El instrumento de recolección de información será un cuestionario con preguntas cerradas.

El cuestionario consta de 13 preguntas, el que será aplicado a trabajadores que tengan personal a cargo (mandos medios), pertenecientes a las empresas de ASIVA seleccionadas según lo anterior.

El objetivo del cuestionario es determinar si se incluyen los aspectos no formales del control de gestión en las empresas, si los incentivos entregados a los trabajadores se relacionan con su desempeño e identificar la motivación de los trabajadores en base a los incentivos.

- **Análisis de validez**

La validez de este instrumento se probó realizando tres juicios de experto, con el objetivo de poder validar el cuestionario en cuanto a la claridad de la formulación de las preguntas y si se entendieron de forma óptima. Además se consultó a un experto en estadística y metodología como guía en la creación de las preguntas que apuntaran a los objetivos propuestos en este estudio.

La validez del instrumento se evaluará en base a tres categorías:

- La validez de contenido: es la representatividad del contenido del instrumento de medición en cuanto al tema y materia de investigación.
- La validez de criterio: que se refiere a la precisión con que un cuestionario permite medir alguna variable de criterio elegida.
- La validez de constructo: representa la unión de de conceptos y prácticas psicométricas con conceptos teóricos. El aspecto más importante de ésta categoría es que se preocupa de la teoría.⁸⁵

⁸⁵ Fred N. Kerlinger, Howard B. Lee, 2002, Investigación de l comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales, Editorial McGraw Hill, Páginas 605, 606, 609.

De acuerdo al juicio de experto, aplicado a tres profesionales del área, el cuestionario es válido, ya que se obtuvo un porcentaje superior al 75% como promedio en cada una de las categorías.

PROMEDIO	Contenido	Constructo	Criterio
%	94,22	95,77	92,56

- **Análisis de confiabilidad**

La confiabilidad es la falta de distorsión de un instrumento de medición, se relaciona con la precisión con la que un instrumento mide aquello que se desea.⁸⁶

Para realizar el análisis de confiabilidad del instrumento aplicado, utilizamos la herramienta Alpha de Cronbach del programa estadístico SPSS, el que arrojó un 58,94% de confiabilidad. Por lo tanto, las respuestas obtenidas de la aplicación del instrumento son confiables para concluir sobre ellas.

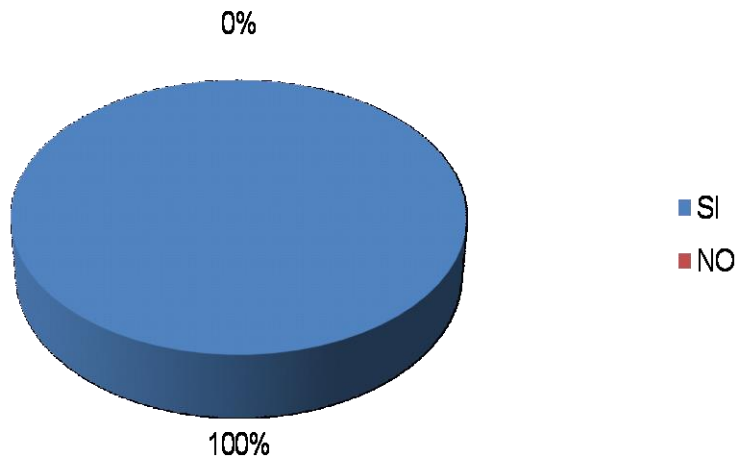
- **Gráficos**

A continuación se presentan trece gráficos, que muestran los resultados de la aplicación del instrumento en porcentajes. Debajo de cada gráfico se presenta una conclusión que explica lo ilustrado.

⁸⁶ Fred N. Kerlinger, Howard B. Lee, 2002, Investigación de l comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales, Editorial McGraw Hill, Páginas 584, 585.

Gráfico N° 1: Trabajadores que conocen los objetivos de su organización.

	%
SI	100%
NO	0%
Total	100%

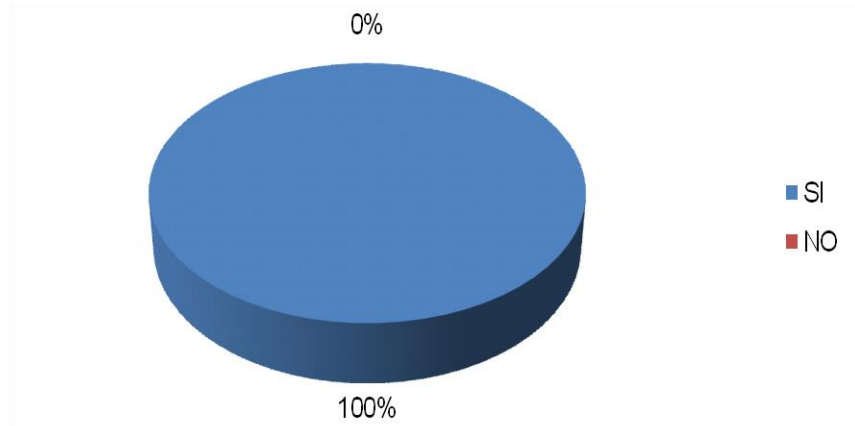


FUENTE: Elaboración propia

La totalidad de los trabajadores conocen los objetivos de su organización.

Gráfico N° 2: Trabajadores que conocen el objetivo de su función dentro de la organización.

	%
SI	100%
NO	0%
Total	100%

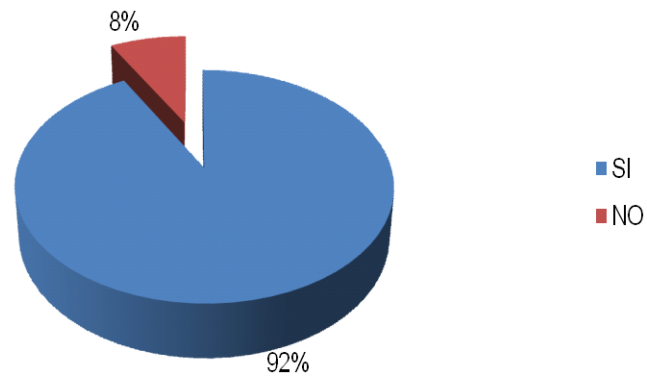


FUENTE: Elaboración propia

El 100% de los trabajadores conoce el objetivo de la función que realizan dentro de su organización.

Gráfico N° 3: Trabajadores evaluados según su desempeño dentro de la organización.

	%
SI	92%
NO	8%
Total	100%

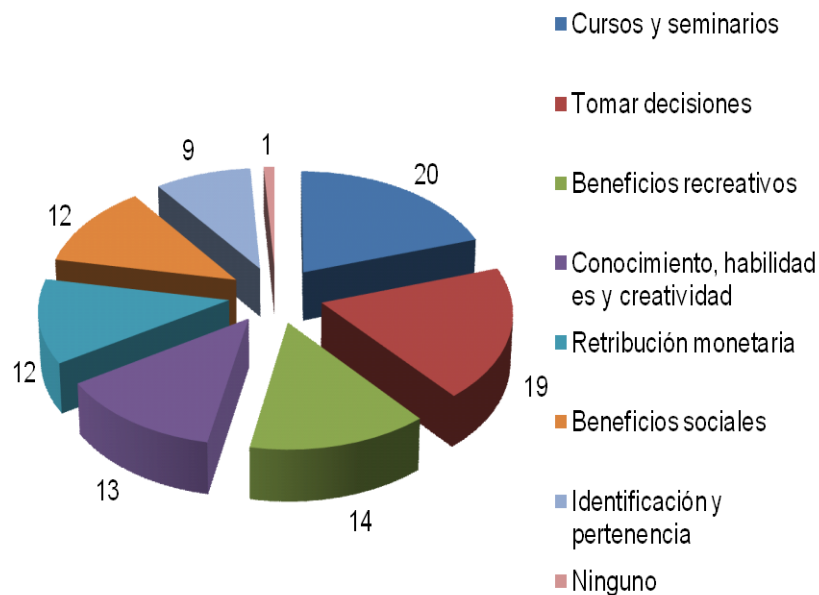


FUENTE: Elaboración propia

Al 92% de los trabajadores se les evalúa el desempeño de su función dentro de la organización, en tanto, el 8% de ellos no es evaluado.

Gráfico N° 4: Incentivos que se llevan a cabo en la organización.

	Nº de personas
Cursos y seminarios	20
Tomar decisiones	19
Beneficios recreativos	14
Conocimiento, habilidades y creatividad	13
Retribución monetaria	12
Beneficios sociales	12
Identificación y pertenencia	9
Ninguno	1

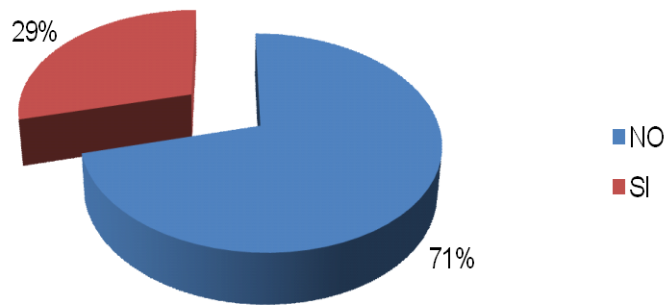


FUENTE: Elaboración propia

20 personas señalaron que en su organización se llevan a cabo cursos y seminarios; 19 personas declararon tener la oportunidad de tomar decisiones correspondiente a su cargo; 14 personas indicaron que reciben beneficios recreativos; 13 personas manifestaron que tienen la oportunidad de obtener conocimiento, desarrollar habilidades y creatividad en su organización; 12 personas señalaron que reciben retribuciones monetarias; 12 personas indicaron que gozan de beneficios sociales; 9 personas manifestaron sentirse identificados y tener un sentido de pertenencia con su organización y 1 persona declaró que en su organización no hay incentivos.

Gráfico N° 5: Relación entre incentivos y evaluación de desempeño.

	%
NO	71%
SI	29%
Total	100%



FUENTE: Elaboración propia

El 71% de los trabajadores reconoce que los incentivos no son entregados en relación a la evaluación de su desempeño y el 29% de los trabajadores obtienen estos incentivos según su desempeño.

Gráfico N° 6 : Trabajadores que se motivan con los incentivos entregados por su organización.

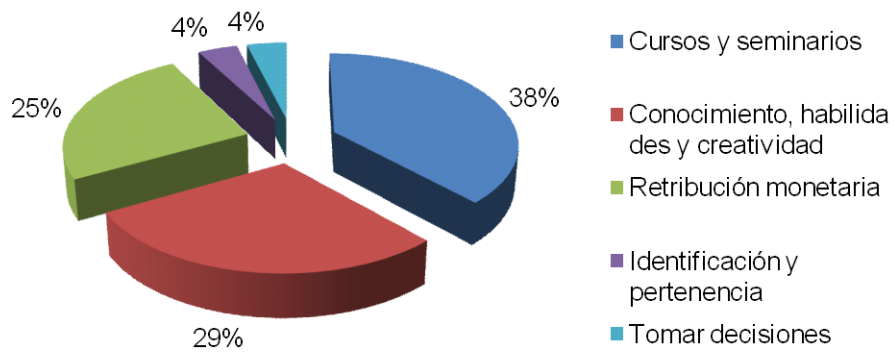
	%
Siempre	46%
Casi siempre	42%
A veces	8%
Nunca	4%
Total	100%

FUENTE: Elaboración propia

Del total de los trabajadores, un 46% de ellos siempre se sienten motivados con los incentivos que reciben, un 42% casi siempre se siente motivado, un 8 % a veces y un 4% declara que nunca se motiva.

Gráfico N° 7.1 : Incentivos seleccionados en 1º lugar de importancia.

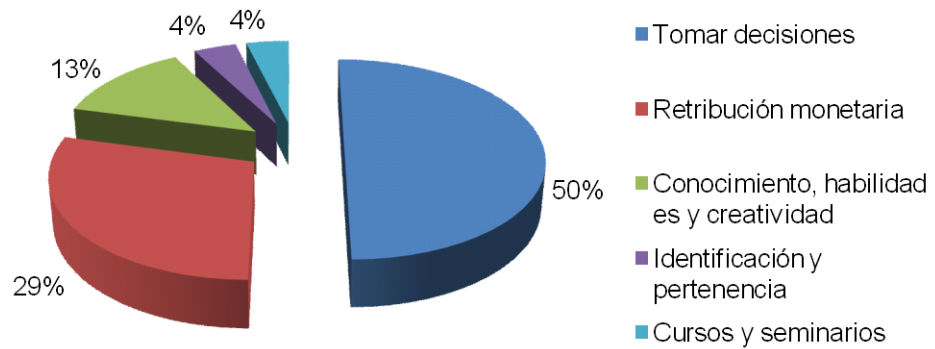
	%
Cursos y seminarios	38%
Conocimiento, habilidades y creatividad	29%
Retribución monetaria	25%
Identificación y pertenencia	4%
Tomar decisiones	4%
Total	100%



FUENTE: Elaboración propia

Gráfico N° 7.2 : Elementos motivacionales seleccionados en 2º lugar de importancia.

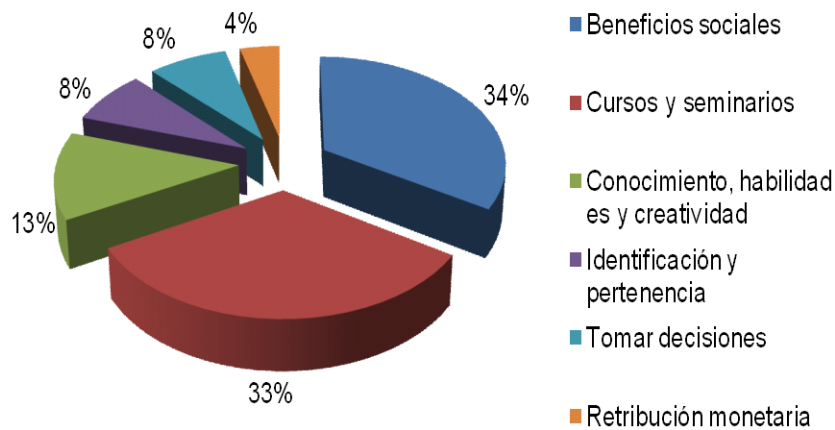
	%
Tomar decisiones	50%
Retribución monetaria	29%
Conocimiento, habilidades y creatividad	13%
Identificación y pertenencia	4%
Cursos y seminarios	4%
Total	100%



FUENTE: Elaboración propia

Gráfico N° 7.3: Elementos motivacionales seleccionados en 3° lugar de importancia.

	%
Beneficios sociales	34%
Cursos y seminarios	33%
Conocimiento, habilidades y creatividad	13%
Identificación y pertenencia	8%
Tomar decisiones	8%
Retribución monetaria	4%
Total	100%

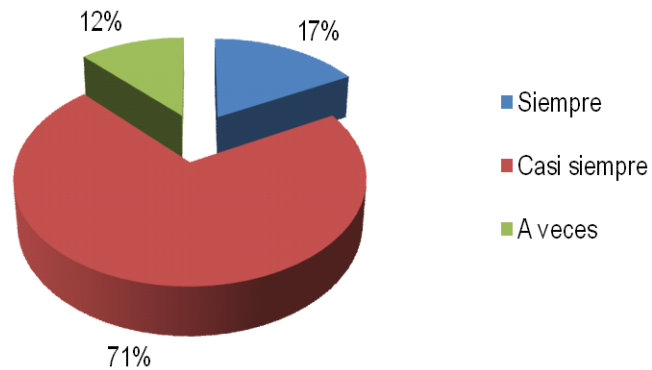


FUENTE: Elaboración propia

Los trabajadores declararon que la participación en cursos y seminarios es el incentivo de mayor importancia para sentirse motivado, el segundo incentivo más importante señalado por los trabajadores es tener la oportunidad de tomar decisiones correspondientes a su cargo y en tercer lugar los trabajadores optan por recibir beneficios sociales.

Gráfico N° 8: Trabajadores que se sienten satisfechos con las retribuciones y beneficios que les entregan.

	%
Siempre	17%
Casi siempre	71%
A veces	12%
Total	100%



FUENTE: Elaboración propia

Sólo un 17% de los trabajadores señala siempre sentirse satisfecho con las retribuciones y beneficios entregados por su organización, en tanto el 71% de los trabajadores casi siempre se siente satisfecho y un 12% de ellos confiesa que a veces se siente satisfecho.

Gráfico N° 9: Trabajadores que creen que se desarrollan profesionalmente en su organización.

	%
Siempre	29%
Casi siempre	58%
A veces	13%
Total	100%

FUENTE: Elaboración propia

Del 100%, el 29% de los trabajadores cree que se desarrolla profesionalmente en su trabajo y organización, el 58% confiesa que cree que casi siempre y el 13% cree que sólo a veces.

Gráfico N° 10: Trabajadores que sienten apoyo y respaldo de los directivos de su organización.

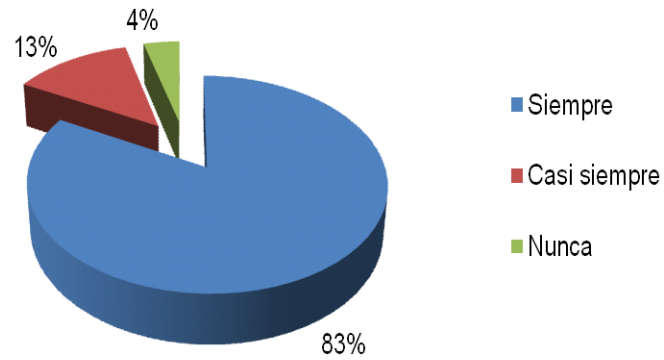
	%
Siempre	38%
Casi siempre	54%
A veces	8%
Total	100%

FUENTE: Elaboración propia

El 38% de los trabajadores siempre siente apoyo y respaldo por parte de los directivos de su organización, el 54% declara que casi siempre siente éste apoyo, y el 8% a veces.

Gráfico N° 11: Trabajadores que se sienten identificados con su organización.

	%
Siempre	83%
Casi siempre	13%
Nunca	4%
Total	100%

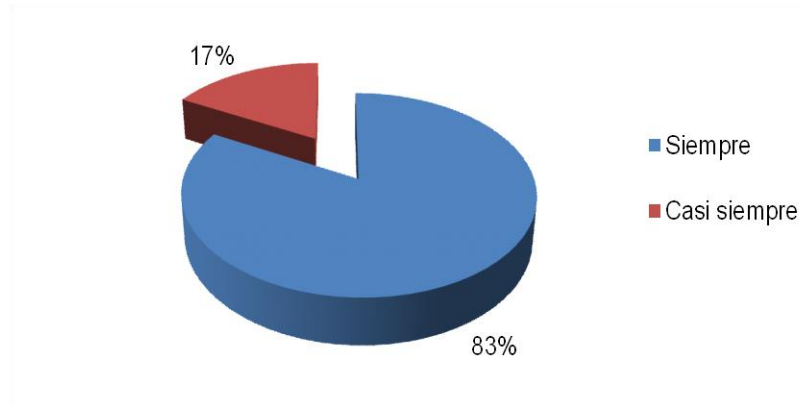


FUENTE: Elaboración propia

Un 83% de los trabajadores siempre se siente identificado con su organización, un 13% casi siempre se identifica con ella y sólo un 4% nunca se identifica con su organización.

Gráfico N° 12 : Trabajadores que creen que agregan valor a su organización.

	%
Siempre	83%
Casi siempre	17%
Total	100%

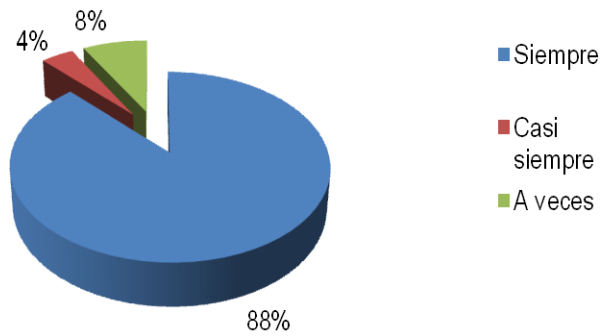


FUENTE: Elaboración propia

El 83% de los trabajadores cree que siempre agrega valor a su organización con la función que desempeña en ella y el 17% de ellos cree que casi siempre agrega valor.

Gráfico N° 13 : Trabajadores que se sienten parte de la organización a la que pertenecen.

	%
Siempre	88%
Casi siempre	4%
A veces	8%
Total	100%



FUENTE: Elaboración propia

Un 88% de los trabajadores confiesa que siempre se siente parte de su organización, un 4% de ellos casi siempre se siente parte de la organización a la que pertenece, y un 8% sólo a veces se siente parte de ella.

DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos y basándonos en el Índice de Correlación (Anexo N° 3), podemos concluir que:

- Dado que las personas son muy importantes para las organizaciones, éstas integran e involucran a sus miembros, promoviendo las acciones que fomentan la motivación y la identificación, valorando la contribución de las personas en los resultados de la empresa.
- Las personas se sienten integradas en la organización, ya que éstas se identifican con su trabajo, es decir, perciben su influencia en las actividades y en los resultados de la empresa, pueden utilizar sus habilidades y creatividad promoviendo su desarrollo profesional y agregan valor a la organización, existe retroalimentación de su actividad, es decir existen mecanismos que lo ayudan a mejorar su desempeño.
- Las personas se sienten motivadas cuando en su organización se presentan estos factores (antes señalados); por esto, las empresas deben entregar una serie de incentivos que cubran los factores que integran a las personas en los procesos y resultados de la organización. Estos incentivos permiten que ellas se sientan estimuladas, motivadas y se esfuercen por tener un mejor rendimiento en su trabajo, sintiéndose cómodas al realizarlo y dirigiendo su esfuerzo hacia donde son recompensados.

- Los incentivos logran motivar a las personas, sólo cuando éstos son entregados en relación a la evaluación de su desempeño. Esto es, porque si se entregan incentivos a todos los trabajadores, independiente de su desempeño, éstos carecerán de su condición de motivador, ya que las personas sabrán que trabajando bien o mal, obtendrán igualmente el incentivo, en cambio si el incentivo es entregado en función al desempeño o rendimiento de la personas, éstas entenderán que sólo realizando su función eficientemente conseguirán el incentivo.

- Los incentivos motivan a las personas cuando éstos cumplen con las expectativas que ellas desean alcanzar en su trabajo: dinero, beneficios sociales y recreativos, capacitaciones, desarrollar sus habilidades y creatividad, tomar decisiones y sentirse identificado con la organización. De esta manera, las personas trabajan con dedicación y se desempeñan eficientemente para alcanzar los objetivos y metas de la organización, se sienten comprometidas con ella, ya que en la medida en que desarrollan su función con eficiencia contribuyendo al logro de los objetivos, están cumpliendo con sus aspiraciones, expectativas y necesidades personales.

CONCLUSIÓN

Al finalizar la investigación podemos concluir que:

El control de gestión es el proceso que motiva e inspira a las personas a desempeñarse eficientemente hacia el logro de los objetivos, para ello utiliza mecanismos no formales que promueven la motivación y la identificación de las personas con la organización.

Para que una organización logre alcanzar sus propósitos de manera eficiente, debe canalizar los esfuerzos y el comportamiento de sus trabajadores, para que éstos también logren sus metas, de modo que ambas partes se beneficien.

Para ello, las organizaciones otorgan incentivos que permiten disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización.

En la medida en que las organizaciones proporcionen incentivos que integren las necesidades de los trabajadores, y que éstos sean entregados en función a la evaluación de su desempeño, las organizaciones tendrán personas motivadas que realizan su actividad eficientemente, se comprometen, se identifican con la empresa y se sienten parte de ella. Las personas se motivan al saber que su buen desempeño y rendimiento en la realización de su función, es recompensado con incentivos que concuerdan con las expectativas, aspiraciones y metas que desean lograr en la organización. De esta manera, las personas conducirán su comportamiento y sus actos hacia el logro de los objetivos organizacionales, ya que de ese modo, obtendrán algún beneficio.

BIBLIOGRAFÍA

- Control de gestión: Una perspectiva de dirección, Joan Amat, Gestión 2000, 2003.
- Gestión del talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, 2002.
- Control de la Gestión Empresarial, Juan Pérez–Carvallo Veiga, Editorial Esic, 2000.
- El control integrado de gestión: iniciación de la dirección por sistemas, Francisco Blanco Illescas, Editorial Limusa, 2001.
- Dirección y Administración integrada de personas, José Ariza Montez, Alfonso Morales Gutiérrez, Emilio Morales Fernández, Editorial Mc Graw Hill, 2005.
- Relaciones Humanas: Comportamiento humano en el trabajo, Andrew J. Dubrin, Editorial Pearson Educacion, 2008.
- Control de gestión y Control presupuestario, Carlos Mallo, Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- Control de Gestión, Patricio Jiménez Bermejo, Editorial Lexis Nexis, Segunda edición, 2001.
- Cuadro de mando integral, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Gestión 2000, Segunda edición, 2000.
- Dirección financiera, planificación, control y gestión, Luis T. Díez de Castro, Joaquín López Pascual, Editorial Prentice Hall, 2001

- El Control de Gestión estratégico, Philippe Lorino, Editorial Alfaomega, 1993.
- Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, Quinta edición, 2001.
- La gestión de los recursos humanos, Idalberto Chiavenato, Editorial McGraw Hill, Segunda Edición, 2003.
- Dirección y gestión de recursos humanos, Luis Gómez Mejías, David B. Balquín, Robert L. Cardy, Editorial Pearson Prentice Hall, Tercera edición, 2003.
- Catherine González Bravo, 2004, Evaluación del Control de Gestión en una pequeña y mediana empresa de la comuna de Valparaíso, Contador Público y Auditor, Universidad de Valparaíso, 70 páginas.
- Eduardo Serradilla Guerrero, 2002, El auditor y las herramientas utilizadas para el control y la evaluación de gestión, Contador Público y Auditor, Universidad de Valparaíso, 115 páginas.
- Estadística, Murray R. Spiegel, Larry J. Stephens, Editorial McGraw Hill, Tercera Edición, 2002.
- Técnicas estadísticas con SPSS, César Pérez López, Editorial Prentice Hall, 2001.
- Estadística para la administración y la economía, David Aderson, Dennis Swenay, Thomco Williams, Editorial Thomson, Octava edición, 2005.
- Metodología de la investigación para la administración y la economía, César A. Bernal T., Editorial Prentice Hall, 2000.

- Metodología de la investigación, Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Editorial McGraw Hill, Tercera edición, 2003.
- Investigación del comportamiento: Métodos de investigación para ciencias sociales, Fred N. Kerlinger, Howard B. Lee, Editorial McGraw Hill, Cuarta edición, 2002.
- www.monografias.com/motivacion, Adriana López, 2006, Incentivos y motivación en el trabajo, (septiembre 2007).
- www.ciberconta.unizar.es, Dra. Ing. Maritza Hernández Torres, 2001, Acerca de la definición de control de gestión, (noviembre 2007).
- www.monografias.com/adm-recursos, Larissa Martínez, 2005, Administración de Recursos Humanos, (diciembre 2007).
- www.gestiopolis.com/organizacion-talento, Ing. Carlos Mora Venegas, 2007, La relevancia de motivar al personal de la empresa, (marzo 2008).
- www.gestiopolis.com/motcomporg, María Elena Cerrón P., 2005, La motivación y el comportamiento organizacional, (marzo 2008).
- www.marketing-xxi.com, Rafael Muñiz González, 2006, La motivación en el entorno laboral, (marzo 2008)
- www.monografias.com/factores-de-motivacion, Lily Huamaní S., 2005, Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral, (marzo 2008).

- www.gestiopolis.com/organización-talento, Ing. Carlos Mora Venegas, 2007, Gerencia y motivación, (marzo 2008).
- www.gestiopolis.com/rrhh, Lic. Mari Luz Ramírez, 2006, Importancia de los programas de incentivos para las organizaciones públicas y privadas, (marzo 2008).
- www.endeavor.org/documentos/motivacion, Gustavo Rubinsztein, 2005, Motivación e incentivos no monetarios en el trabajo, (abril 2008).
- www.wikilearning.com/la_administracion_de_recursos_humanos, Sabino Ayala Villegas, Administración de recursos humanos: Proceso de evaluación del recurso humano, (mayo 2008).
- Control de gestión, Prof. Iván Cubillos, 2006.
- Estrategia empresarial y control, Prof. Iván Cubillos, 2006.
- Planificación, Prof. Iván Cubillos, 2006.
- Sistemas de control de gestión estratégica, Prof. Iván Cubillos, 2006.

ANEXOS

ANEXO N° 1: Cuestionario

Somos Gabriela Correa Ariztía y Claudia Pizarro Vera, alumnas tesistas de la Universidad de Valparaíso.

Estamos trabajando en conjunto al Departamento de Estudios de ASIVA, en un proyecto de investigación que nos ayudará a elaborar una tesis profesional acerca de los factores motivacionales existentes en la organización, la cual nos permitirá optar al Título de Contador Público Auditor.

Quisiéramos pedir su ayuda para contestar algunas preguntas que no llevará mucho tiempo. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

Solicitamos a usted, que este cuestionario sea contestado por cinco personas de su organización que tengan personal a cargo (Mandos Medios). El cuestionario debe ser contestado con la mayor sinceridad y espontaneidad posible. No hay respuestas correctas o incorrectas, éstas simplemente reflejan su opción personal.

El tiempo estimado para responder el cuestionario es de cinco minutos.

1.- ¿Ud. conoce los objetivos de su organización?

---SI ---NO

2.- ¿Usted conoce el objetivo de la función que realiza dentro su organización?

---SI ---NO

3.- ¿Se evalúa el desempeño de su función dentro de la organización?

---SI ---NO

4.- ¿Cuál (es) de los siguientes incentivos se lleva a cabo en su organización?

--- Retribución monetaria

--- Beneficios sociales (Atención médica, seguros de vida, guarderías, etc.)

--- Beneficios recreativos (Paseos, actividades deportivas, etc.)

--- Participación en cursos y seminarios

--- Oportunidad de obtener conocimiento, desarrollar habilidades y creatividad.

--- Oportunidad de tomar decisiones correspondientes a su cargo.

--- Promover la identificación y el sentido de pertenencia de las personas con la organización.

--- Ninguno.

5.- Los incentivos seleccionados por Ud. en la pregunta 4, ¿son entregados en relación a la evaluación de su desempeño dentro de la organización?

---SI ---NO

6.- Los incentivos seleccionados por Ud. en la pregunta 4 (responda considerando lo contestado anteriormente), ¿influyen para que se motive a realizar eficientemente su función en pro de los objetivos de su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

7.- ¿A cuál (es) de estos incentivos le otorga Ud. mayor importancia para sentirse motivado y tener una conducta proactiva en su trabajo? Ordene de mayor a menor según el grado de importancia (1º, 2º y 3º lugar).

--- Retribución monetaria

--- Beneficios sociales (Atención médica, seguros de vida, guarderías, etc.)

--- Beneficios recreativos (Paseos, actividades deportivas, etc.)

--- Participación en cursos y seminarios

--- Oportunidad de obtener mayor conocimiento, desarrollar habilidades y capacidad creativa.

--- Oportunidad de tomar decisiones correspondientes a su cargo.

--- Promover la identificación y el sentido de pertenencia de las personas con la organización.

--- Ninguno.

8.- ¿Se siente Ud. satisfecho con las retribuciones y beneficios que le entrega su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

9.- ¿Siente Ud. que se desarrolla profesionalmente en su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

10.- ¿Siente Ud. apoyo y respaldo por parte de los directivos de su organización, en el desarrollo de su trabajo?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

11.- ¿Ud. se siente identificado con su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

12.- ¿Siente Ud. que agrega valor a su organización con la función que desempeña en ella?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

13.- Finalmente, ¿Se siente parte de la organización a la cual pertenece?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

ANEXO N° 2: Juicio de expertos

Experto 1:

1.- ¿Ud. conoce los objetivos de su organización?

---SI ---NO

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

2.- ¿Usted conoce el objetivo de la función que realiza dentro de su organización?

---SI ---NO

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

3.- ¿Se evalúa el desempeño de su función dentro de la organización?

---SI ---NO

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

4.- ¿Cuál (es) de los siguientes incentivos se lleva a cabo en su organización?

- Retribución monetaria
- Beneficios sociales (Atención médica, seguros de vida, guarderías, etc.)
- Beneficios recreativos (Paseos, actividades deportivas, etc.)
- Participación en cursos y seminarios
- Oportunidad de obtener conocimiento, desarrollar habilidades y creatividad.
- Oportunidad de tomar decisiones correspondientes a su cargo.
- Promover la identificación y el sentido de pertenencia de las personas con la organización.
- Ninguno.

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

5.- Los incentivos seleccionados por Ud. en la pregunta 4, ¿son entregados en relación a la evaluación de su desempeño dentro de la organización?

---SI ---NO

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

6.- Los incentivos seleccionados por Ud. en la pregunta 4 (responda considerando lo contestado anteriormente), ¿influyen para que se motive a realizar eficientemente su función en pro de los objetivos de su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	70	80	50

7.- ¿A cuál (es) de estos incentivos le otorga Ud. mayor importancia para sentirse motivado y tener una conducta proactiva en su trabajo? Ordene de mayor a menor según el grado de importancia (1º, 2º y 3º lugar).

--- Retribución monetaria

--- Beneficios sociales (Atención médica, seguros de vida, guarderías, etc.)

--- Beneficios recreativos (Paseos, actividades deportivas, etc.)

--- Participación en cursos y seminarios

---Oportunidad de obtener conocimiento, desarrollar habilidades y capacidad creativa.

--- Oportunidad de tomar decisiones correspondientes a su cargo.

--- Promover la identificación y el sentido de pertenencia de las personas con la organización.

--- Ninguno.

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	60	50

8.- ¿Se siente Ud. satisfecho con las retribuciones y beneficios que le entrega su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

9.- ¿Siente Ud. que se desarrolla profesionalmente en su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

10.- ¿Siente Ud. apoyo y respaldo por parte de los directivos de su organización, en el desarrollo de su trabajo?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

11.- ¿Ud. se siente identificado con su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

12.- ¿Siente Ud. que agrega valor a su organización con la función que desempeña en ella?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

13.- Finalmente, ¿Se siente parte de la organización a la cual pertenece?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	80	100	80

PROMEDIO	Contenido	Constructo	Criterio
%	96,15	95,38	90,77

Experto 2:

1.- ¿Ud. conoce los objetivos de su organización?

---SI ---NO

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	75	90	75

2.- ¿Usted conoce el objetivo de la función que realiza dentro de su organización?

---SI ---NO

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	75	90	75

3.- ¿Se evalúa el desempeño de su función dentro de la organización?

---SI ---NO

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

4.- ¿Cuál (es) de los siguientes incentivos se lleva a cabo en su organización?

- Retribución monetaria
- Beneficios sociales (Atención médica, seguros de vida, guarderías, etc.)
- Beneficios recreativos (Paseos, actividades deportivas, etc.)
- Participación en cursos y seminarios
- Oportunidad de obtener conocimiento, desarrollar habilidades y creatividad.
- Oportunidad de tomar decisiones correspondientes a su cargo.
- Promover la identificación y el sentido de pertenencia de las personas con la organización.
- Ninguno.

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	90	90	90

5.- Los incentivos seleccionados por Ud. en la pregunta 4, ¿son entregados en relación a la evaluación de su desempeño dentro de la organización?

---SI ---NO

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

6.- Los incentivos seleccionados por Ud. en la pregunta 4 (responda considerando lo contestado anteriormente), ¿influyen para que se motive a realizar eficientemente su función en pro de los objetivos de su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	90	90	90

7.- ¿A cuál (es) de estos incentivos le otorga Ud. mayor importancia para sentirse motivado y tener una conducta proactiva en su trabajo? Ordene de mayor a menor según el grado de importancia (1º, 2º y 3º lugar).

--- Retribución monetaria

--- Beneficios sociales (Atención médica, seguros de vida, guarderías, etc.)

--- Beneficios recreativos (Paseos, actividades deportivas, etc.)

--- Participación en cursos y seminarios

---Oportunidad de obtener conocimiento, desarrollar habilidades y capacidad creativa.

--- Oportunidad de tomar decisiones correspondientes a su cargo.

--- Promover la identificación y el sentido de pertenencia de las personas con la organización.

--- Ninguno.

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	90	90	90

8.- ¿Se siente Ud. satisfecho con las retribuciones y beneficios que le entrega su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

9.- ¿Siente Ud. que se desarrolla profesionalmente en su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	75	90	75

10.- ¿Siente Ud. apoyo y respaldo por parte de los directivos de su organización, en el desarrollo de su trabajo?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	75	90	75

11.- ¿Ud. se siente identificado con su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

12.- ¿Siente Ud. que agrega valor a su organización con la función que desempeña en ella?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

13.- Finalmente, ¿Se siente parte de la organización a la cual pertenece?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

PROMEDIO	Contenido	Constructo	Criterio
%	90	94,62	90

Experto 3:

1.- ¿Ud. conoce los objetivos de su organización?

---SI ---NO

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

2.- ¿Usted conoce el objetivo de la función que realiza dentro de su organización?

---SI ---NO

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	90	100	90

3.- ¿Se evalúa el desempeño de su función dentro de la organización?

---SI ---NO

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	85	95	100

4.- ¿Cuál (es) de los siguientes incentivos se lleva a cabo en su organización?

--- Retribución monetaria

--- Beneficios sociales (Atención médica, seguros de vida, guarderías, etc.)

--- Beneficios recreativos (Paseos, actividades deportivas, etc.)

--- Participación en cursos y seminarios

--- Oportunidad de obtener conocimiento, desarrollar habilidades y creatividad.

--- Oportunidad de tomar decisiones correspondientes a su cargo.

--- Promover la identificación y el sentido de pertenencia de las personas con la organización.

--- Ninguno.

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	90	100	80

5.- Los incentivos seleccionados por Ud. en la pregunta 4, ¿son entregados en relación a la evaluación de su desempeño dentro de la organización?

---SI ---NO

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

6.- Los incentivos seleccionados por Ud. en la pregunta 4 (responda considerando lo contestado anteriormente), ¿influyen para que se motive a realizar eficientemente su función en pro de los objetivos de su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	90	100

7.- ¿A cuál (es) de estos incentivos le otorga Ud. mayor importancia para sentirse motivado y tener una conducta proactiva en su trabajo? Ordene de mayor a menor según el grado de importancia (1º, 2º y 3º lugar).

--- Retribución monetaria

--- Beneficios sociales (Atención médica, seguros de vida, guarderías, etc.)

--- Beneficios recreativos (Paseos, actividades deportivas, etc.)

--- Participación en cursos y seminarios

---Oportunidad de obtener conocimiento, desarrollar habilidades y capacidad creativa.

--- Oportunidad de tomar decisiones correspondientes a su cargo.

--- Promover la identificación y el sentido de pertenencia de las personas con la organización.

--- Ninguno.

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	90	80	90

8.- ¿Se siente Ud. satisfecho con las retribuciones y beneficios que le entrega su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

9.- ¿Siente Ud. que se desarrolla profesionalmente en su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

10.- ¿Siente Ud. apoyo y respaldo por parte de los directivos de su organización, en el desarrollo de su trabajo?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

11.- ¿Ud. se siente identificado con su organización?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

12.- ¿Siente Ud. que agrega valor a su organización con la función que desempeña en ella?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

13.- Finalmente, ¿Se siente parte de la organización a la cual pertenece?

--- Siempre ---Casi siempre --- A veces --- Casi nunca --- Nunca

Temas a evaluar	Contenido	Constructo	Criterio
%	100	100	100

PROMEDIO	Contenido	Constructo	Criterio
%	96,53	97,31	96,92

ANEXO N° 3: Índice de Correlación

El índice de Correlación es el grado de dependencia mutua entre dos variables; intenta medir la intensidad con que dos variables están relacionadas.

Cuando el Índice de Correlación es igual a uno, existe correlación perfecta positiva y la relación entre las variables es exacta y positiva, variando ambas variables en el mismo sentido (al aumentar una aumenta la otra y al disminuir una disminuye la otra). Si el Índice de Correlación es igual a menos uno, existe correlación perfecta negativa, es decir, ambas variables varían en sentido opuesto (al aumentar una disminuye la otra y viceversa). Si el Índice de Correlación es igual a cero, la correlación es nula, las variables no están asociadas y no existe relación entre ellas. Cuando el Índice de Correlación es mayor a cero y menor a uno, la correlación es positiva, pero el grado de asociación de las variables será mayor a medida que el índice se acerque a uno. Si el Índice de Correlación es mayor a menos uno y menor que cero, la correlación es negativa, pero el grado de asociación entre las dos variables será mayor a medida que el índice se acerque a cero.⁸⁷

A continuación presentamos el índice de Correlación del instrumento aplicado para el desarrollo de la investigación.

⁸⁷ César Pérez López, Técnicas Estadísticas con SPSS, Editorial Prentice Hall, 2001, Páginas 192,193.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1														
2	0	1													
3	0	0	1												
4	0	0	0,46	1											
5	0	0	0,19	0,47	1										
6	0	0	0,57	0,37	0,32	1									
7	0	0	0,22	0,26	0,22	0,30	1								
8	0	0	-0,12	0,11	0,07	-0,40	-0,52	1							
9	0	0	0,31	0,00	0,12	0,07	0,13	-0,48	1						
10	0	0	0,30	0,26	0,29	0,65	0,17	-0,06	-0,19	1					
11	0	0	0,08	0,02	-0,17	0,51	0,58	-0,64	0,04	0,23	1				
12	0	0	-0,10	0,20	-0,01	-0,13	0,05	-0,01	-0,15	-0,04	-0,02	1			
13	0	0	-0,11	0,11	0,10	0,17	0,31	-0,18	0,09	0,38	0,40	-0,03	1		
14	0	0	0,27	0,37	0,29	0,24	0,13	0,03	-0,33	0,24	-0,06	0,03	0	1	
15	0	0	0,41	0,32	0,07	0,65	0,26	-0,38	0,14	0,57	0,56	-0,18	0,63	0,23	1