

RECURSOS HUMANOS: LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES.

****Ing. Luis Hernan Lope Diaz***

Carlos Reyna Palomo

carlos_punk57@hotmail.com

Francisco Xavier Hernández Iruegas

pako_xhi@hotmail.com

Estudiantes de la Licenciatura de Administración de la UAT.

Resumen: En esta investigación se procesan los diferentes tipos de áreas del departamento de recursos humanos y resalta la importancia de la motivación y los incentivos en las empresas como una herramienta fundamental para los gerentes del área de recursos humanos, el impacto que implican están situación para los trabajadores en su desempeño tanto físico como mental en el área de sus labores. También estudiamos las situaciones de las diferentes áreas de la alta dirección y los diferentes departamentos de la administración.

Palabras Clave: Motivación, Incentivos, Recursos Humanos, Plan de Incentivos, Herramienta

Abstract: In this research process the different types of areas of the human resources department and highlights the importance of motivation and incentives in business as an essential tool for managers in the human resources area, the regional impact that are situation for workers in physical and mental performance in their work area. We also study the situations of the various areas of senior management and the various government departments.

Keywords: Motivation, Incentives, Human Resources, Incentive Plan, Tool

1-. Introducción

Recursos Humanos es el departamento dentro de una empresa que se encarga de la gestión y a la administración del personal, en sus orígenes esta rama de la administración se encargaba de funciones de la administración de personal, ahora con el paso del tiempo ha ido asumiendo progresivamente funciones que se relacionan con la misión del personal.¹ Se considera que la revolución industrial fue el punto de partida para eficaz organización laboral. Fue en finales del siglo XIX donde se establecieron los principios básicos de la organización científica del trabajo y surgen los principales modelos de organización. Los objetivos principales del área de recursos humanos son seleccionar y desarrolla un conjunto de individuos con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización, lograr la eficiencia de los trabajadores y conseguir que las condiciones de trabajo sean favorables para el desarrollo y las satisfacción concreta de las personas así como para el logro de sus objetivos individuales.²

¹ Delgado, Susana, Recursos Humanos: Administración y Finanzas(Madrid: Editorial Paraninfo,2008)Pag.23

² Montes, M^a Jesús, Selección de Personal(España: Editorial Ideaspropias,2006)Pags.2,10

Es la utilización de la personas como recursos para lograr los objetivos de la organización, tiene cinco áreas funcionales que son: proceso de empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social, relaciones laborales y con empleados; Contiene funciones que abarcan desde la contratación del empleado hasta el momento de su despido, algunas de estas son: contratación, capacitación, paga de salario. En México la importancia de los recursos humanos llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones, y estos esfuerzos de obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo, esto requiere gente capacitada con conocimientos y habilidades, se encuentra en el lugar y momento adecuados para desempeñar el trabajo.

Motivación: La motivación es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta³ La motivación relaciona al personal y al rendimiento, estos se consideran como los pilares fundamentales en una empresa, tiene a maximizar su eficiencia y productividad individual, que a su vez centra esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito se deberán coincidir los intereses personales del trabajador y los intereses empresariales. Históricamente, Taylor Winslow fue el primer teórico que se preocupó por la motivación, las ideas básicas del trabajo de Taylor eran: que la causa de la ineficacia de las empresas es la holgazanería, que la organización del trabajo deberá ser tomada por la dirección, por lo tanto a cada individuo se le dará una tarea única.⁴ Motivar a una fuerza laboral diversa también significa que los gerentes deben ser lo bastante flexibles para dar capacidad a las diferentes culturas, las necesidades de obtener logros es otro aspecto de la teoría de la motivación en cuestión de los trabajadores internos de las empresas, la motivación es uno de los elementos más importantes para el éxito empresarial ya que de ella dependen la gran parte de las organizaciones empresariales. En México los principios de la motivación laboral fue en 1970 por el Dr. Rogelio Díaz Guerrero Realizando averiguaciones Que le demostraron que en México al más del sesenta por ciento de los trabajadores les gusta su ambiente en el que laboran, y el ochenta por ciento se encuentra orgulloso de su trabajo, de acuerdo con estos estudios han concluido que no es el trabajo el problema si no las relaciones si no las humanas y las actitudes personales⁵. un incentivo es una parte versátil del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al personal. Este resultado exigible se debe obtener a cambio de un salario fijo, es responsabilidad de la empresa que así sea, el sistema de incentivos debe ser coherente con el sistema de retribución de la empresa y es responsabilidad del área del personal de recursos humanos operarla⁶. El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían. El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo

³ Petri, Herbert, Motivación(México: Editorial Thompson)Pag.14

⁴ Martínez, Ma, Motivación (Madrid: Editorial Díaz de Santos, 2012) Pag.22, 23,24.

⁵ *Ibid.*

⁶ Caso, Alfredo, Sistemas de incentivos de producción (España, fundación cofemental, 2003) págs. 13.18

administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. el objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos. Estos se clasifican Según: Naturaleza (económicos y no económicos), Variación (positiva y negativa) y Resultados (directos e indirectos).

2.-Recursos Humanos:

Estos recursos son parte de la trilogía de los recursos tradicionales que lo constituyen, aunque los avances de la administración considera el reconocimiento de nuevos recursos, talos como los tecnológicos, los de información, los de mercados, que están cambiando la fisonomía de las empresas, en la administración se consideran diversos tipos de empresa: la micro empresa, la pequeña empresa, la mediana empresa y la macro empresa, la micro empresa es aquella que no pasa de quince trabajadores en total: la pequeña empresa comprendería hasta 40-50 trabajadores., la mediana empresa hasta 250 trabajadores y de ahí en adelante se considera la gran empresa, sin embargo esta clasificación debe ser considerada más como una referencia necesaria para establecer parámetros, que como una clasificación definitiva⁷. Es evidente que dentro de los diversos recursos con que cuenta cualquier empresa, el recurso humano, es el fundamental, no solo por razones ontológicas. Si no por razones pragmáticas que pudieran acudirse, porque es el único recurso que es capaz de utilizar la relación personal. La importancia de los recursos humanos en la empresa es esencial atreves de un buen proceso de selección, las correspondientes a la inducción del personal incorporando el diseño de la estructura organizacional. La correspondiente inducción del personal incorporado, el diseño de la estructura organizacional, con sus respectivos manuales de funciones, de procedimiento, y políticas. La optimización de los sistemas administrativos, la integración del personal, la evaluación del desempeño, la generación de un buen clima organizacional, la capacitación y el manejo de las situaciones laborales, la motivación, el liderazgo, son algunas de las formas que comprender la administración de los recursos humanos, es la herramienta más valiosa y efectiva con que cuentan las empresas que quieren alcanzar sus objetivos. Las grandes empresas suelen contar con aéreas muy bien estructuradas, para manejar este importante aspecto. Pero pareciera que las pequeñas y medianas empresas se encontrarían desprovistas de tal apoyo, ya que muchas de las veces sus limitados recursos económicos deben orientarse hacia aéreas más urgentes. El problema está en que la mayor parte de las acciones de recursos humanos se consideran como intangibles y ese concepto termina por minimizar la importancia que esta área tiene. En la actualidad a todos los esfuerzos por hacer la administración más eficiente, se suma a que un nuevo concepto está destinado a impulsar a las empresas a niveles impredecibles de productividad es el concepto de calidad⁸.

2.1. La ética en los recursos Humanos

⁷ Montalván, cesar, Los Recursos Humanos Para Pequeñas Y Medianas Empresas (México. D.F, Universidad ibero americana, 1999) Pág. 16,

⁸ *Ibid.* Pág. 18

Las personas creen que los recursos humanos de una empresa deberían de tratar de disminuir las malas acciones dentro de la organización y por lo tanto llevar al mejoramiento de la imagen que esta tiene ante la sociedad. Dicho esto último los especialistas del departamento de recursos humanos tienen la obligación de restaurar la buena imagen y confianza de la organización. El departamento de recursos humanos debe fomentar una cultura ética, mediante un trato directo con los empleados, deben ayudar a introducir las prácticas éticas en la cultura de la organización, deben establecer un ambiente de confianza donde los empleados trabajen para reducir fallas éticas. Estudios recientes muestran que una empresa donde los empleados creen que el sistema de recursos humanos es eficaz, más del 60 % de ellos también cree que la organización es confiable. Existen dos áreas donde los especialistas en recursos humanos tienen un mayor impacto en la ética. Estas áreas son el gobierno corporativo y la compensación de ejecutivos, Recursos humanos debe revisar y hacer cumplir las políticas de gobierno organizacional y de métodos para garantizar un alto nivel de integridad y eficacia de los ejecutivos de la organización. La otra área en que el departamento de recursos humanos tiene que concentrarse es la compensación de impacto en el comportamiento corporativo.⁹

Compensación. Una de las tantas funciones de los recursos humanos es mantener una atmósfera laboral positiva, por tal motivo hace uso de los programas de beneficios e incentivos tales como Premios de asistencia: Un reconocimiento a una cierta cantidad de empleados con una asistencia perfecta en determinado tiempo, comúnmente anual. Asimismo los vales de despensa: Son compensaciones a los empleados con cierto nivel de antigüedad, para ayudarles económicamente. También se encuentran los Premios de calidad: Cuando la empresa dependiendo el producto que elabora, pudiera llegar a tener un reconocimiento nacional o internacional tales como el Q-1 (la Ford). Así pues también se tienen los premios de producción: Cuando se Cumplen las metas establecidas de producción se entrega el bono de productividad a todos los empleados involucrados (administrativos, producción y mantenimiento).

2.2. Funciones del departamento de recursos humanos:

El departamento de recursos humanos es de gran importancia para el funcionamiento de las empresas. Este departamento es la pieza clave para contratar el personal requerido y el perfil deseable para incrementar la competitividad en las empresas. Varias funciones realizan este departamento, entre las más importantes tenemos aquellas de selección, capacitación y control del personal.¹⁰ Dentro de las funciones de selección tenemos: Reclutamiento y selección: En el caso de que la empresa decida incorporar más personal a su plantilla deberá elegir primero la cantera de candidatos y posteriormente iniciar el proceso para elegir aquel o aquellos que se van a incorporar a la organización. A sí mismo en dentro de las funciones de capacitación tenemos. Formación: Esta función tiene como objetivo capacitar al personal de la flexibilidad necesaria para poder adaptarse a los cambios tantos originados en el seno de la empresa como aquellos que vengan dados del

⁹ Mondy Wayne, Administración de recursos humanos (México, Pearson Prentice Hall, 2005) Pag. 36

¹⁰ Pino, M.A, Recursos Humanos, (España, Editorial Editex S.A, 2008) Pág. 29

exterior. A su vez dentro de las funciones de control tenemos: Organización de personal: consiste en determinar la estructura del personal dependiendo del modelo de organización empresarial elegida. También dentro de esta función de control contamos con Sistemas de comunicación interna: Mediante esta función se elaboran los medios para que la transmisión de información sea fluida y llegue oportunamente, para lo cual deberá diseñar los canales por los que manara esta. Por otra parte se cuenta también con las Relaciones laborales: Normalmente esta función se desarrolla con los representantes de los trabajadores, motivada por cuestiones tales como contrataciones, política salarial, negociaciones colectivas, y pueden afectar al ámbito exclusivo de la empresa a un ámbito superior. Algunas empresas incluyen dentro de esta función la acción social que lleva acabo la empresa con sus empleados, las medidas de seguridad e higiene en el trabajo o los temas sobre disciplina o condiciones laborales. Adicionalmente dentro del control se puede encontrar la planificación de recursos humanos: En esta función se incluyen tareas variadas tales como previsión de las necesidades del personal en un plazo medio o alargado, ordenación de los puestos de trabajo, según esta organización, analizar los planes de carrera, sistemas retributivos, organización. También es importante el Control de gestión: El departamento de recursos humanos necesita analizar los resultados de su función para poder subsanar los fallos. Esto requiere un sistema de información que permita recoger datos fiables para posteriormente plasmarlos en estudios.¹¹Para cumplir las funciones anteriormente mencionadas se necesita dotar al departamento de recursos humanos de una estructura y organización. La relación del departamento de personal con el resto de los departamentos puede ser de dos tipos. Asesoramiento. Cuando surge alguna cuestión a este respecto, el departamento de recursos humanos asesora al responsable directo de los mismos. Imposición de medidas. Hay algunas decisiones que no se pueden dejar en manos de los responsables del departamento, ya que crearía injusticias y desigualdades dentro de la organización, y lo que se pretende es llegar a un equilibrio que permita un clima agradable en la empresa



¹¹ *Ibid*

Figura1 funciones del departamento de recursos humanos, Elaboración 8 de junio del 2013

Con respecto a la administración de recursos humanos en empresas medianas, a medida de que una empresa crece, se puede requerir una función de personal independiente para coordinar las actividades de recursos humanos en una empresa mediana, se espera que la persona elegida para desempeñar esta función lleve a cabo la mayoría de las actividades de R.H. en estas empresas hay poca especialización. Una secretaria puede estar disponible para manejar la correspondencia pero el gerente de R.H conforma básicamente todo el departamento. Por otra parte la administración de recursos humanos en empresas grandes. Cuando la función de los R.H de la empresa de vuelve demasiado compleja para una persona, tradicionalmente se han creado secciones independientes y colocando bajo el mando de un ejecutivo de Recursos humanos, por lo general, estas secciones realizaban tareas que incluían la capacitación y el desarrollo de la seguridad social y la salud así como las relaciones laborales, si la empresa esta sindicalizada, cada función de RH. Puede tener un gerente y personal que reporta al ejecutivo de RH. El vicepresidente de RH. Trabaja directamente con los niveles directivos elevando la política corporativa.¹²

3.-Motivacion

La palabra motivación deriva de latín motus, que significa movido o de motivo, que a su vez significa movimiento. Son estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones para persistir en ellas en su culminación. En otras palabras sería la voluntad para hacer un esfuerzo para alcanzar las metas de la organización. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que descubre una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ellos el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción. La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado puede ser absoluta o relativa de placer o lujo.

3.1. Jerarquía de las necesidades para Maslow. De acuerdo a Abraham Maslow quien en 1970 elaboro una teoría sobre las necesidades básicas humanas. Su modelo denominado jerarquía de las necesidades de Maslow, describe los niveles jerárquicos en forma triangular empezando por las necesidades más importantes de los niveles más bajos, si estos niveles no se satisfacen no pueden llenarse los niveles del siguiente nivel. 13

¹² R. Wayne, Mondy, Administración De Recursos Humanos,(México, Pearson Educación, 2005) pág. 16

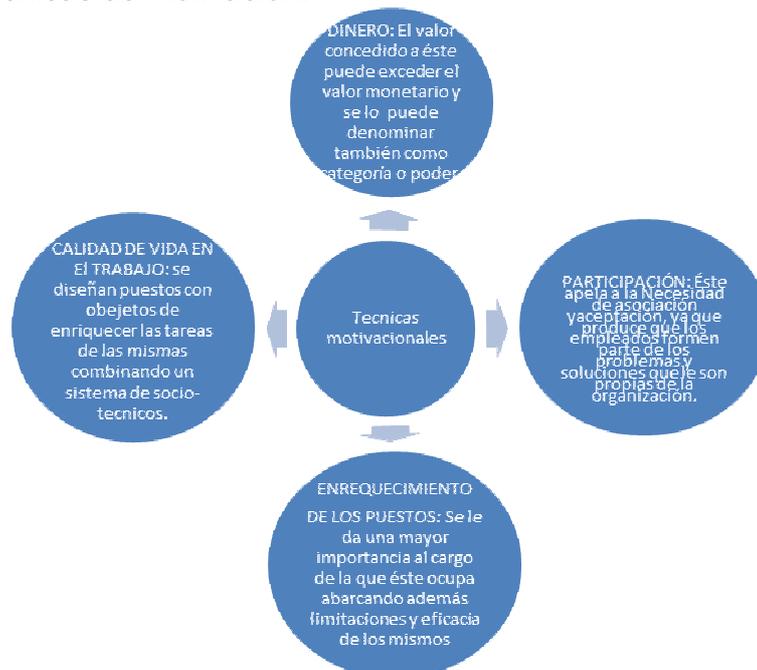
¹³ koteher, Joanna, Instrumentación quirúrgica: terapia, técnicas y procedimientos.(Madrid, editorial panamericana, 2007)pag.25



Figura 2 Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenida de clase-psicologiadelconsumidor, en línea : < <http://clase-psicologiadelconsumidor.blogspot.mx> > (consultada 19 de junio del 2013)

3.2. Proceso de motivación.

El proceso de la motivación comienza por una necesidad que se desea satisfacer, la cual crea tensión (deseo de obtener un objeto alcanzar una meta, un premio, un reconocimiento o incentivo.) que a su vez estimula a la persona a encontrar con aquello que se anhela, en caso que sea alcanzada la tensión se atenuara.¹⁴Técnicas de motivación:



¹⁴ Porret, Miquel, Gestión de personas(Madrid, ESIC Editorial, 2010) Pag.87

Figura 3 técnicas de la motivación Elaboración propia. 19 de junio del 2013

3.3. La importancia de la motivación en la empresa.

El personal y el rendimiento son dos en la organización. La dirección tiende a maximizar la eficacia y la productividad del individuo este, a su vez centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para la motivación del personal tenga éxito, intereses personales empresariales deberán de coincidir. Si la empresa requiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y sus necesidades, no solamente de pagarle. Si una persona no está interesada en su tarea la rechazara automáticamente, actuara con desanimo y no le dedicara toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía. Para lograr una buena motivación laboral deberemos de conocer con profundidad los factores vinculadas con las necesidades humanas. 15

3.4. Factores de influencia en la motivación laboral

El comportamiento humano es complejo y este se ve afectado por diferentes factores. Unos de los elementos que tienen más impacto en los factores tanto internos como externos son el grupo o grupos con los que el individuo se relaciona, influyendo definitivamente. Los roles y normas: El rol como patrón de conducta o una función desempeñada (por ejemplo: jefe, colega, subordinado, etc.) Los sentimientos, actividades e interacciones: los sentimientos son sensaciones y emociones que afectan el comportamiento del individuo; Las actividades son una manifestación física desempeñada por la persona; las integraciones son una mezcla entre los sentimientos y las actividades en una relación social. Las tradiciones, usos y costumbres: Son conocimientos, prácticas que se transmiten de una generación a otra, en forma oral o escrita. Los factores a su vez pueden ser divididos en externos e internos. Externos: Son los procedentes del entorno (la organización, los compañeros, el ambiente laboral, etc.) que influyen al individuo tanto directa como indirectamente. Dentro los Factores más importantes se encuentran: La autonomía, la retribución económica, seguridad en el entorno laboral. Internos: Son los que nacen de su propia personalidad, la cual es la que se ve alterada y esta se manifestó ante los demás. Como pueden ser algunos de los siguientes: Estado de ánimo, tendencia a la creatividad, situaciones de estrés, afán de logro, etc.16

3.5. Herramientas de motivación.

el dinero como factor motivador, tradicionalmente se vincula la motivación con el dinero que debemos dar a los empleados si hacen las cosas bien. Sin embargo, aunque el dinero es un instrumento poderoso de motivación no es el

¹⁵ Del Carmen, Ma, motivación: gestión empresarial (México, Díaz Santos,2012) pág. 22

¹⁶ Porret, Miquel, Gestión de personas(Madrid, ESIC Editorial, 2010) Págs. 89-93

único eficaz en todos los casos. No todos los empleados ven el dinero como factor motivador. El dinero solo cubre las necesidades de orden inferior. Para que en un sistema de recompensas monetarias motive al trabajador, debe de reunir una serie de condiciones: el empleado debe tener clara preferencia por el dinero, establecer una conexión clara entre el dinero y rendimiento: existe una relación directa entre cantidad de dinero y nivel de rendimiento exigido. Si la recompensa económica llega en forma de rendimiento exigido. Si la recompensa económica llega en forma de crecimiento salarial al comienzo de labores, el trabajo no percibirá que ha sido el premio a la mejora de su rendimiento. La decisión de utilizar el dinero como herramienta de motivación deberá tomarse después de haber realizado un detallado análisis de costos y beneficios¹⁷

3.6. Técnicas para motivar una buena motivación en la empresa.

Algunos de las técnicas que se utilizan para motivar a los empleados son Que las remuneraciones y los incentivos valgan la pena y Compensen el esfuerzo y el éxito. Y por lo tanto Que la tarea en si misma despierte los intereses que pueda dar sus sugerencias a mejorara su propia organización también se puede hacer que el trabajador se siente útil y que el lugar de trabajo sea cómodo y agradable (con estacionamiento, excelente temperatura en el ambiente, limpieza, luz, etc. Que la comunicación sea fácil y este organizada para facilitar la búsqueda de las mejoras constantes y faciliten una buena coordinación. Que el ambiente en el que se respire le empuje a más esfuerzo, que no haya tención constante para no confundir al trabajador y no crear tención alguna y que haya futuro profesional, y que haya toda posibilidad de demostrar y mejoraren forma de crecimiento laboral, que el trato sea cordial y una amable de atención para los trabajadores, que no haber mala actitud ni descalificaciones en la organización y que no se hable mal de terceras personas ausentes, así mismo que el trabajador note que haya preocupación por el y por el grupo de trabajo, para facilitar su integración. Algunas de las funciones negativas de la motivación pueden ser el trabajo ocasional y peligroso así mismo horarios y sueldos inestables, también tareas y responsabilidades mal definidas que haya Lucha entre grupos los trabajos divididos, las Ignorancias de las características personales de los trabajadores la Falta de calidad en la alta dirección, mandos y jefes, que las remuneración se inferior a la media, la falta de formación del personal y Falta de participación en las decisiones autocráticas y favoritismos, que las Instalaciones sean muy deficientes¹⁸

4.-Incentivos.

Además de la Motivación, dentro del área de recursos humanos existen otras técnicas para aumentar la producción de los empleados, otra de estas técnicas para influir en los subordinados son los incentivos. Los incentivos son una parte variable del salario o un reconocimiento que apremia un resultado superior al exigible la obtención del resultado superior al exigible es voluntaria por lo que puede ser incentivada y tienda a ser pactada. Los incentivos son premios al resultado obtenido se pueden examinar sus problemas desde ambos puntos de vista como premio en unidades monetarias: es decir, como parte de un salario.

¹⁷ Del Carmen , Ma : gestión empresarial (México, Ediciones Díaz santos, 2013) pág. 62

¹⁸ *Ibid.* Pág. 63

También como medida o evaluación de resultado, este debe basarse en un sistema de medida y evaluación de resultados¹⁹. Hay diferentes tipos de incentivos en las que se relacionan los incentivos automáticos son aquellos en el que las decisiones de concederse no le ayuda al trabajador depende, únicamente del cumplimiento, por parte de la empresa solicitante, las condiciones establecida explícitamente y donde el importe de dicha ayuda es una cantidad fija. Por lo tanto, como su propio nombre lo indica, la decisión o denegación de estos incentivos se producirá automáticamente según se cumplan o no los requisito, sin que los responsables de su administración tengan que tomar decisiones al respecto. por el contrario, el caso de los incentivos discrecionales la administración decide si va a otorgar o no la ayuda en cada caso concreto, así como también va a ser la cantidad, de la misma que puede variar dentro de unos topes máximos especificados muchos de los incentivos muestran una relación mensurable entre los planes de incentivos y el mejoramiento en las organizaciones, en el área de producción en una empresa mejora hasta un veinte por ciento la productividad después de adaptar el plan de incentivos pero las mejoras no se limitan en las industrias que producen bienes, algunas de las organizaciones sin fines de lucro o de servicios y los empleos gubernamentales también muestran algunos aumentos de productividad cuando se vinculan los objetivos de la empresa, para que todos los planes de incentivos tengan el éxito esperado, con los empleados, se deben implementar este tipo de incentivos, para animar a los empleados a participar en el desarrollo y administración de la empresa

4.1. Beneficios de los incentivos.

Una empresa que usa correctamente sus pagos de incentivos puede llegar a tener grandes beneficios consecuentes de esta técnica, algunas de las más importantes son: Aumentar el volumen de la producción, Que son cuando los gastos se distribuyen entre mayor cantidad de unidades producidas. Así mismo la producción se acerca a los niveles teóricos óptimos, obteniéndose un mayor nivel del rendimiento del capital invertido. También estimular al trabajador para que se desarrolle normal en el trabajo. Así pues la simplificación de métodos, se aprovechan para aumentar la producción. Por otra parte no solo la empresa se ve beneficiada gracias a los incentivos, sino también el empleado, al a ver una mejor producción de los procesos estos generan ganancias ala empresas que a su vez le traen más benéficos a los asalariados tales como: Las remuneraciones de los trabajadores , con los que su nivel de vida será mejor. Como consecuencia de lo anterior, existirá una mejor estabilidad de los empleados y su relación con la empresa será más productiva. Aunque existen algunos trabajos que esto no podría ser aplicado con motivo de Que algunos trabajos son imposible de computar el número de unidades producidas, también en aquellos que la rapidez de la maquinaria hace que el empleado no tenga una influencia importante en la producción, así mismo las interrupciones de contantes o frecuentes, imposibles de evitar o que caen fuera del control del asalariado. Para estos casos donde no es posible aplicar los salarios incentivos, suele apelarse a otro tipo de estímulos²⁰. Los incentivos alimentan y guían esta motivación básica. No la causan o crean. Los buenos gerentes

¹⁹ Caso, Alfredo, Sistemas de incentivos a la producción(Madrid, editorial fundación cofemental,2003)Pag.17

²⁰ Reyes, Agustín, Administración de personal Sueldos y salario(México, Editorial LIMUSA,2004) Pags.139-140

desean el logro. El papel que desempeñan los incentivos es apoyar esta motivación básica e impulsar en una dirección que facilite la ejecución de las estrategias. En el primer paso si los incentivos no apoyan lo necesario, la motivación básica es inferior al de los gerentes se ve impulsada en una dirección equivocada y actúa contra la ejecución exitosa. Los individuos de alto desempeño responden a los incentivos, es vital por lo tanto que estos respalden los comportamientos y resultados deseados relacionados con la realización, en el segundo paso, los incentivos insuficientes desmotivan a los empleados, incluso a quienes tienen una alta necesidad de logro el primero problema mencionado ayuda a fortalecer la motivación pero la desvía hacia una dirección equivocada. El segundo paso tiene como resultado un efecto adverso sobre la motivación. Los incentivos inadecuados hacen perder los intereses a los empleados y perjudican gravemente su motivación e impulso hacia la excelencia, estos problemas son fundamentales e importantes. Deben tenerse en mente al examinar los incentivos y controles y sus efectos en la realización. Por lo general los incentivos son positivos y se presentan en dos formas: la utilitaria y la psicológica. La inicial comprende cosas de valor casual (salarios, primas, ascensos), mientras que la segunda es mas interior o personal (autónoma, disfrute el trabajo, identificación psicológica con el empleo o sus resultados) claro muchas de las recompensas participan de las dos formas como cuando alguien recibe una felicitación o cualquier otro tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho, lo cual ciertamente es también un pronóstico para la perspectiva de un buen aumento de salario o un ascenso futuro²¹

4.2. Diferentes tipos de incentivos.

Existen varios tipos de incentivos que se crearon con el afán de mejorar la productividad del personal, estos son: Incentivos económicos, incentivos no económicos y sistemas mixtos. Los incentivos económicos son la erogación de efectivo que la empresa le da al empleado con el fin de que este mejore su desempeño. También están los Incentivos no económicos estos consisten en los aspectos interiores del trabajo , que cuando se modifican puede mejorar el desempeño del individuo, tales como rediseño de la estación del trabajo, redistribución de la toma de decisiones, enriquecimiento de tareas, por mencionar algunos. Así mismo existen también los sistemas mixtos que son la mezcla de estos 2 últimos.²²

4.3. Clasificación de incentivos

Gracias a la amplia cantidad de incentivos que existen, los podemos clasificar de diferentes maneras. Las siguientes son algunas de ellas: De acuerdo a su naturaleza: son estímulos extrínsecos o intrínsecos, que se relación con el diseño del trabajo; y a los premios formales e informales, por logros específicos. Así mismo también se clasifican de acuerdo al campo de aplicación: por destinatarios, que se dirigen individualmente o grupalmente; Por nivel jerárquico (gerentes, obreros, técnicos, empleados, etc.).También existen los incentivos que se clasifican de acuerdo a los procedimientos de

²¹ Hrebiniak Lawrence, Asegúrese que la estrategia funcione,(Colombia, Grupo editorial norma, 2007) pág. 246

²² Biasca, Rodolfo, Gestión de cambio: El modelo Biasca (Argentina, Editorial El cid editor,2005)Pag.558

cálculo estos son simples o complejos.²³ También se pueden clasificar como monetarios y no monetarios, los monetarios son los más utilizados por los directivos de las organizaciones y lo más esperados por los empleados, se pueden aplicar de diferentes formas para complementar el salario base buscando los objetivos determinados. Estos pueden ser directos cuando se pagan en efectivo, o indirectos cuando se pagan los gastos de movilidad para asistir a congresos o matriculas para asistir a capacitaciones, los incentivos indirectos generan gastos indirectos de algún tipo y otros incentivos monetarios son las primas y las bonificaciones ocasionales. También funcionan como incentivos los porcentajes o comisiones por venta de servicios al pagar, como puede ser una suma determinada por cada curso o cada proyecto de investigación en los que participe el investigador y los incentivos no monetarios son aquellos que se establecen independientemente del salario y otros ingresos, uno de los más importantes es la estabilidad laboral, característica

Premios Informales

ELOGIOS:

Retro alimentación, elogio privado o público, reconocimiento público de la empresa.

RECONOCIMIENTO PROFESIONAL:

Placas/trofeos, títulos, certificados, premios de asociaciones.

PREMIOS DE BAJO COSTO:

Reconocimientos de bajo costo, dinero, comida, ropa, flores, etc.

FIESTAS:

Celebraciones, reuniones, fiestas, almuerzos.

que se ha ido perdiendo poco a poco. Otro de los incentivos no monetarios que tienen las organizaciones son los periodos de vacaciones que pueden incluir, además de los días que manda la ley, los recesos de navidad y de semana santa. Con una buena coordinación es posible considerar algunos días adicionales de descanso que pueden servir como incentivo siempre y cuando se asignen de una forma equitativa y justa para todos los trabajadores²⁴

²³ *Ibid.* Pag.558

²⁴ Caro, Jorge, Experiencias sobre sistemas de incentivos a la comunidad de investigación para fortalecer la innovación tecnológica , (Colombia, Instituto Interamericano para la agricultura, 2004) pág. 9

Premios por Logros	Premio al mejor empleado Premio a la productividad Premio por buen servicio al cliente Premio por seguridad Premio a un equipo
Premios Formales	Concurso, competencias, programas formales de premios, promociones, aniversarios, beneficios.

Figura 4, clasificación de los incentivos, *Elaboración Propia 20/Junio/2013*

4.4. Planes de Incentivos

Actualmente la mayoría de los empleados no solo ganan un salario diario, sino también algún tipo de incentivo. Existen varios tipos de planes de incentivos. A continuación mencionaremos varios ejemplos de estos: Planes de trabajo a destajo, estos son uno de los planes más antiguos consisten en que al trabajador se le relaciona una tarifa por unidad producida. Así mismo tenemos los planes de incentivos grupales o en equipo, los cuales consisten vincular el desempeño del equipo con los objetivos estratégicos. Además de estos también existe el reparto de utilidades (PTU) esto consiste en que todos los empleados de la empresa reciben una repartición anual por la participación en las utilidades de la compañía. Así pues también se encuentra el plan de pago por riesgo, una de las características primordiales de este plan consisten en que una parte del salario base del empleado está condicionado si el departamento en que labora alcanza ciertos objetivos específicos.²⁵ Los planes de los incentivos premian a los trabajadores ya sea individualmente o como miembros de un equipo o grupo y fomentan el mejoramiento de la productividad, los planes de incentivos para individuos pueden hacerse en la cuota por pieza, la paga según sus habilidades o los puntos de bonificación la cuota por pieza es un plan de compensación tradicional basada en la producción. Puede ser el número de unidades creadas o de servicios suministrados en un día o una semana esto puede ser que los trabajadores realicen algunas ventas y pueden ser pagadas según la cantidad de ventas que haya generado el trabajador, los niveles de producción se basan en la gerencia, también se puede decir que los planes de puntos de bonificación, los empleados acumulan puntos para tomar parte en actividades de participación en la empresa y se otorgan recompensas a quienes gana ciertos números de puntuaciones. Los planes basados en grupos, hay dos formas de recompensar a los grupos son la participación de las ganancias y la participación en el incremento de productividad, en la participación en las ganancias, se obsequian a los empleados cuando la compañía en conjunto alcanza ciertos niveles de

²⁵ Dessler, Gary, Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano (México, Editorial Prentice Hall, 2004) Pag. 175

rentabilidad. Aunque los planes de participación en las ganancias varían ampliamente, la participación en las ganancias de productividad, la recompensa es el desempeño colectivo de un grupo, pero se enfoca la atención en los costos de producción bajos los cuales los empleados tienen mayor control sobre las ganancias²⁶



Figura 5 Planes de incentivos. Obtenida de kanvio, en línea : < <http://kanvio.com> > (consultada 1 de julio del 2013)

Conclusión.

La relación entre mantener motivados a los empleados y de una buena producción están vinculadas entre sí, ya que un empleado motivado que se sienta cómodo en su estación de trabajo, con el ambiente, etcétera, rendirá mejor sus horas de producción a un empleado que este inconforme e incomodo. Como se pudo leer en la anterior investigación, se puede llegar a la conclusión que la motivación y los incentivos son de grandes importancia dentro del departamento de recursos humanos, pues es una herramienta que tienen los gerentes para maximizar la producción de los empleado, mediante técnicas para que el trabajador se sienta cómodo dentro de su área laboral y así rinda el máximo. Todo Gerente de recursos humanos tiene la obligación de obtener buenos resultados, algunas encuestas mencionan que los gerentes que usan un plan de incentivos bien estructurado tienen mejores resultados en sus líneas de producción. Llegando a la conclusión final que la motivación y un buen plan de incentivos, son necesarios en todo tipo de empresas, pues le ayuda a su mejor funcionamiento de día a día.

²⁶ Krajewski, Lee, Administración De Operaciones. Estrategia y Análisis (México, Pearson Educación, 2000) Pág. 177

Bibliografía:

Monografías:

Biasca, Rodolfo, Gestión de cambio: El modelo Biasca (Argentina, Editorial El cid editor, 2005)

Caso, Alfredo, Sistemas de incentivos a la producción (Madrid, editorial fundación cofemental, 2003)

Caso, Alfredo, Sistemas de incentivos de producción (España, fundación cofemental, 2003)

Del Carmen, Ma, motivación: gestión empresarial (México, Díaz Santos, 2012)

Delgado, Susana, Recursos Humanos: Administración y Finanzas (Madrid: Editorial Paraninfo, 2008)

Dessler, Gary, Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano (México, Editorial Prentice Hall, 2004)

Hrebiniak Lawrence, Asegúrese que la estrategia funcione, (Colombia, Grupo editorial norma, 2007)

koteher, Joanna, Instrumentación quirúrgica: terapia, técnicas y procedimientos. (Madrid, editorial panamericana, 2007)

Martínez, Ma, Motivación (Madrid: Editorial Díaz de Santos, 2012)

Mondy Wayne, Administración de recursos humanos (México, Pearson Prentice Hall, 2005)

Montalván, cesar, Los Recursos Humanos Para Pequeñas Y Medianas Empresas (México. D.F, Universidad ibero americana, 1999)

Montes, M^a Jesús, Selección de Personal (España: Editorial Ideaspropias, 2006)

Petri, Herbert, Motivación (México: Editorial Thompson)

Pino, M.A, Recursos Humanos, (España, Editorial Editex S.A, 2008)

Porret, Miquel, Gestión de personas (Madrid, ESIC Editorial, 2010)

Reyes, Agustín, Administración de personal Sueldos y salario (México, Editorial LIMUSA, 2004)