



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-08

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

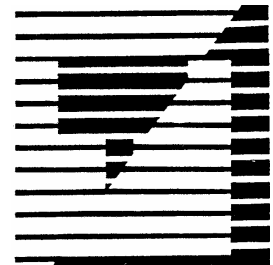
***“PROPUESTA DE UN PLAN DE INCENTIVOS
PARA MOTIVAR AL PERSONAL DEL ÁREA
DE REPARTO DE LA EMPRESA MATERIALES
LEDESMA”***

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

Daniela Maldonado Martínez

Asesor: L.C. Elvia Lorena Torres Alejandre



Uruapan, Mich. Noviembre 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por dejarme vivir esta experiencia
- A mis padres por darme la vida y la educación
- A mis amigas por su apoyo en todo momento
- A mi novio por su comprensión
- A mi asesor por apoyarme con sus conocimientos para poder concluir con esta investigación

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVOS	9
HIPÓTESIS	10
METODOLOGÍA	11

PARTE I

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1	Concepto de empresa	14
1.1.1	Características de la empresa	15
1.1.2	Tipos de empresas	16
1.1.3	Clasificación de las empresas	18
1.2	Elementos que conforman la empresa	21
1.2.1	Personal	22
1.2.2	Recurso material	22
1.2.3	Sistemas y equipo	23
1.3	Áreas Funcionales de la empresa	25

CAPÍTULO II

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

2.1	Definición de administración de personal	28
2.2	Objetivo de la administración de personal	31
2.3	Importancia de la administración de personal	33

2.4	Concepto de relaciones humanas	36
2.5	Dotación de personal a la organización	37
2.5.1	Proceso de reclutamiento	38
2.5.2	Proceso de selección	42
2.5.3	Proceso de contratación	43
2.5.4	Proceso de inducción	45

CAPÍTULO III

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

3.1	Concepto de motivación	50
3.2	Objetivos de la motivación	51
3.3	Ciclo motivacional	52
3.4	Teorías motivacionales	55
3.5	Programas motivacionales	64
3.6	Motivación laboral	68
3.7	Complejidad de la motivación	69

CAPÍTULO IV

INCENTIVOS

4.1	Tipos de incentivos	72
4.2	Enriquecimiento del puesto	75
4.3	Incentivos materiales	77

4.4	Ambiente físico del lugar de trabajo	78
4.5	Incentivos sociales	82
4.6	Plan de incentivos	85
4.6.1	Objetivos del plan	86
4.6.2	Aspectos que deben cubrir los planes de incentivos	87
	a) Económicos	87
	b) Sociales	87
4.6.3	Cumplimiento y difusión de los planes de incentivos	88
4.6.4	Principios que deben cumplirse para que un plan de incentivos sea viable	89

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5.1	Concepto de evaluación de desempeño	92
5.2	Objetivos de la evaluación del desempeño	93
5.3	Relación con los incentivos	94
5.4	Métodos de evaluación del desempeño	95
5.5	Proceso de la evaluación del desempeño	97

CAPÍTULO VI

AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO

6.1	Concepto de ambiente de trabajo	103
6.2	Concepto de cultura organizacional	105
6.3	Satisfacción e insatisfacción de los trabajadores	106
6.4	Reglas para conseguir un buen ambiente de trabajo	109

CONCLUSIÓN DEL MARCO TEÓRICO	115
-------------------------------------	------------

PARTE II

CASO PRÁCTICO

1.	Objetivo general del caso práctico	118
2.	Metodología utilizada en la investigación de campo	118
2.1	Muestra	118
2.2	Formato del cuestionario	119
3.	Panorama general de la empresa	121
3.1	Antecedentes	121
3.2	Misión	122
3.3	Visión	123
3.4	Objetivos	123
3.5	Valores	125

3.6	Organigrama	126
4.	Resultados	127
	Interpretación de resultados	131
	Conclusiones	134
5.	Plan de incentivos	136
5.1	Objetivos del plan	136
5.2	Aspectos que cubre el plan de incentivos	
5.2.1	Económicos	137
5.2.2	Sociales	139
5.3	Difusión y cumplimiento de los planes de incentivos	142
5.4	Principios que deben cumplirse para que un plan de incentivos sea viable	142
5.5	Alcance del plan	144
	Bibliografía	145
	Anexos	147

INTRODUCCIÓN

La motivación es un impulso que se debe aplicar a los trabajadores para que se realicen dentro de la empresa, logren sus objetivos, de igual manera una entidad funciona mejor si los empleados se encuentran motivados de acuerdo con su trabajo y las remuneraciones del mismo, por tal motivo en el primer capítulo el cual se denomina La Empresa, se explicará su definición para que se identifiquen plenamente los factores que intervienen en las mismas, así como también se definen los elementos ya que no sólo se cuenta con recursos materiales si no también humanos, los cuales son muy importantes porque sin ellos la empresa no puede funcionar, también se explican las características de las empresa, en las cuales se mencionan que las entidades deben tener un objetivo, el cual es básico para todas las empresas, ya que se deben tener bien establecidos para que podamos llegar a cumplirlos como organización; se clasifican las mismas desde diferentes puntos de vista como son por su actividad o giro, origen, tamaño o magnitud, objetivos o fines; dándonos con ello una breve introducción para poder identificar en que tipo se encuentra Materiales Ledesma y analizar las áreas funcionales que existen en las empresas. Así mismo en el contenido del segundo capítulo se menciona cual es la importancia de la administración de personal, esto es muy importante que todas las empresas tengan muy claro y que además de todo tengan los

conocimientos sobre esto ya que si lo llevan a cabo pueden promover la eficiencia del personal, lo cual tiene muchos beneficios para la empresa, en base a esto, el capítulo III nos habla de la motivación, así como también de las diferentes teorías motivacionales que se aplican para conocer las necesidades primordiales del trabajador y cómo satisfacerlas, para dar pie al capítulo IV el cual nos menciona los tipos de incentivos, los cuales, dependiendo de las necesidades de los trabajadores y de la empresa es indispensable conocer para lograr motivar a los trabajadores, en este capítulo se menciona además como deben ser las instalaciones de la empresa para que se convierta en un ambiente agradable para los trabajadores , así como también se explica qué debe contener un plan de incentivos, para poder analizar el siguiente capítulo que se trata de la evaluación de desempeño, ésta es muy importante puesto que se analiza el desempeño de los subordinados, además de conocer cuáles son las áreas críticas que se deben corregir, es decir si el trabajador no rinde al máximo en su trabajo, si le falta integración, etc., en base a esta evaluación se pueden establecer los incentivos necesarios, así como también conocer si los trabajadores tienen un ambiente cómodo de trabajo por lo que en el capítulo VI se habla del ambiente y condiciones de trabajo, en el que nos menciona que para lograr un buen ambiente es necesario establecer buenas relaciones entre los trabajadores para que éstos se sientan cómodos ya que de lo contrario la empresa tendría más

rotación de personal, ausencias, etc., concluyendo así con la elaboración del caso práctico en el cual se propone un plan de incentivos para dicha empresa, en el que se describe cuáles son los objetivos que persigue, los aspectos que deberá cubrir, los principios que deberán cubrirse para que dicho plan sea viable, su alcance y el responsable del mismo.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de incentivos para motivar a todo el personal del área de reparto que tenga como consecuencia la eficiencia en ésta área y por lo tanto el reposicionamiento en el mercado.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Mejorar las relaciones laborales y la comunicación de las diferentes áreas.
- Crear un mejor ambiente de trabajo.

HIPÓTESIS

Un plan de incentivos logra que los trabajadores que conforman una empresa, además de motivarse obtengan mayor productividad, mejores relaciones entre los mismos y por lo tanto un bienestar emocional y económico.

METODOLOGÍA

En esta investigación se utilizó el método deductivo el cual parte de lo general a lo particular, iniciando con una investigación documental y concluyendo con una investigación de campo. Por lo tanto esta investigación consta de dos partes, en una se encuentra toda la indagación sobre los temas a tratar y en la otra parte se muestra todo lo relativo a la empresa, como antecedentes, organigrama, objetivos, políticas, así como las propuestas que se le hacen a la empresa en base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa.

PARTE I

INVESTIGACIÓN

DOCUMENTAL

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

En este capítulo nos podremos dar cuenta de lo importante que es una empresa hoy en día ya que no sólo cuenta con recursos financieros sino con un elemento muy importante que es el factor humano.

1.1 Concepto de empresa

Desde un punto de vista económico y mercantil se puede definir a la empresa como aquella unidad de producción en la que se coordinan diversos medios productivos como son: trabajo humano y elementos materiales e inmateriales, con el fin de elaborar productos y/o prestar servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad.

La empresa tiene una gran importancia como unidad económica de producción de bienes y servicios, es importante por su calidad social, es ella la que dependiendo de sus necesidades crea innovaciones para mejorar.

“La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio”

(REYES, 1991:2)

La empresa es una parte del sistema económico capitalista, es la unidad esencial de producción, constituye un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades fundamentales de las ramas productivas del mismo sector.

(MENDEZ, 1989:272)

La organización existió para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una remuneración que recompensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En todas las empresas el factor humano es muy importante ya que con la cooperación de todos los trabajadores la empresa logra sus metas, y sin él la empresa no estaría completa y por lo tanto no podría lograr todos sus objetivos.

1.1.1 Características de la empresa

Las características que por lo general poseen las empresas se mencionan a continuación:

- Es un conjunto de factores de producción: los cuales a su vez se dividen en:
 - Factores comerciales.
 - Factores financieros.

- Toda empresa tiene sus objetivos.
- Los factores están coordinados.
- Esta coordinación da como resultado un factor de administración o dirección.

Dentro de este tema nos podemos dar cuenta de que las organizaciones cuentan con diferentes características las cuales son indispensables para el buen funcionamiento y desarrollo de las mismas, así como también son necesarias porque nos permiten conocer la forma adecuada para coordinar los factores, y así poder conseguir tanto una buena administración como dirección. Además existen diferentes tipos de empresas por lo que es necesario se identifique cuales son las actividades que abarca cada una y lo que se proponen, para tener un panorama completo de que es lo que se va a realizar o a que nos vamos a dedicar.

1.1.2 Tipos de empresas

Existen diferentes tipos de empresas pero las más comunes son las extractivas, de transformación y comerciales las cuales se definen a continuación:

- a) Extractivas. Son las que se dedican a la explotación de los recursos naturales, se refiere a las cosas naturales que son indispensables para que el hombre siga subsistiendo.

b) Transformación. Son las que transforman la materia prima en productos terminados y los dejan listos para ser consumidos o usados y éstas pueden ser:

- Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, estos pueden ser duraderos o no duraderos, lujosos o indispensables.
- Empresas que fabrican bienes de producción. Estas empresas satisfacen a las industrias de consumo final.

c) Comerciales. Son las empresas intermediarias entre el producto y el consumidor, su función principal es la compraventa de productos terminados, y pueden clasificarse en:

- Mayoristas. Cuando efectúan ventas al mayoreo a otra empresa minorista y que ésta a su vez distribuye el producto.
- Minoristas o Detallista. Son las empresas que venden producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- Comisionistas. Son las que se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación, recibiendo por esta función una ganancia o comisión.

- Servicios. Son aquellas que brindan servicio a la sociedad y pueden tener o no fines lucrativos, las empresas de servicios pueden ser de transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos entre ellos: comunicación, energía y agua; servicios privados como: asesorías, trabajos contables, jurídicos y administrativos; educación, salubridad.

Una vez que se identificaron los diferentes tipos de empresas que son: extractivas, de transformación y comerciales, es necesario que las clasifiquemos de acuerdo a diversos factores tales como: la actividad que desempeñan, su tamaño, la procedencia del capital, número de propietarios; esto con el fin de separar de una manera específica a cada empresa, para tener bien delimitada e identificado a que sector nos vamos a enfocar.

1.1.3 Clasificación de las empresas

Las empresas a su vez se pueden clasificar de acuerdo a los siguientes factores:

De acuerdo a la actividad que realizan:

- **Agropecuarias:** Son aquellas que explotan productos de origen agrícolas y ganaderos. Dentro de los más comunes

están las granjas agrícolas, las granjas porcinas, avícolas, invernaderos, etc.

- **Mineras:** Son las empresas cuyo objetivo principal es la explotación de recursos que se encuentran en el subsuelo, como ejemplo están las empresas de petróleos, de piedras preciosas y de otros minerales.
- **Industriales:** Son las que se dedican a transformar la materia prima en productos terminados o semielaborados como las fábricas de telas, muebles, calzado, etc.
- **Comerciales:** Son las empresas que se dedican a la compra y venta de productos naturales, semielaborados. Por ejemplo un supermercado.
- **Servicios:** Son las que prestan un servicio para satisfacer las necesidades de la sociedad, ya sea de salud, educación, servicios profesionales, diversión, etc.

De acuerdo al tamaño se clasifican en:

- **Pequeña empresa:** Es aquella que maneja poco capital, se caracteriza porque no existe una delimitación definida de funciones entre el administrador, el propietario y los trabajadores; y por eso existe una reducida división y especialización del trabajo.

- **Mediana empresa:** En este tipo de empresa existe una mayor división y delimitación de funciones administrativas y operacionales. La inversión y los rendimientos son mayores que los de la pequeña empresa.
- **Gran empresa:** Es la de mayor organización, cuenta con personal especializado en cada una de las áreas de trabajo, se observa una gran división del trabajo.

De acuerdo a la procedencia del capital se clasifican en:

- **Privada:** Son las empresas que para su constitución y funcionamiento necesitan aportaciones de capital de personas particulares.
- **Públicas:** Son aquellas que para su funcionamiento reciben aportaciones del estado.
- **Economía mixta:** Son las empresas que reciben aportaciones de los particulares y del estado.

De acuerdo al número de propietarios se clasifica en:

- **Individuales:** También llamadas empresas de un solo propietario. Aunque una persona es la dueña, la actividad de la empresa se extiende a más personas quienes pueden ser familiares o empleados particulares.

- **Sociedades:** Son aquellas constituidas por dos o más personas llamados socios que se agrupan por medio de un contrato y las cuales también son responsables del negocio.

Después de que conocimos los diferentes tipos de empresas debemos saber que los elementos que la conforman como lo son: personal, recurso material, sistemas y equipo son importantes para el buen funcionamiento de la misma, ya que constituyen una parte fundamental y sin alguno de ellos la empresa no alcanzaría sus objetivos.

1.2 Elementos que conforman la empresa

Toda empresa tiene el objetivo de hacer el trabajo lo mejor posible, con el mínimo de esfuerzo y al menor costo. Esto se puede lograr si tenemos actualizados los objetivos, pero sobre todo si hay una adecuada coordinación de los elementos que conforman a la empresa.

Así mismo en todas las empresas deben existir elementos los cuales deben ser utilizados con eficiencia.

Los elementos que conforman la empresa son: personal, recurso material, sistemas y equipos.

1.2.1 Personal

Personal. Éste es el más importante ya que él es quien utiliza los materiales, sigue los procedimientos y además maneja el equipo.

Al personal los podemos clasificar de la siguiente manera:

- Los obreros. Estos pueden ser clasificados según los conocimientos o habilidades especiales que se requieran antes de ingresar a sus puestos.
- El empleado. Su trabajo es intelectual y de servicio.
- Los supervisores. Ellos se encargan de vigilar el cumplimiento de los planes, órdenes, instrucciones.
- Los técnicos. Son aquellas personas que desarrollan la creatividad con base en un conjunto de reglas.
- Altos ejecutivos. Es todo aquel personal que realiza más funciones administrativas que técnicas.
- Directores o Administradores. Ellos se encargan de establecer y fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales.

1.2.2 Recurso material

Materiales. Son las cosas que se procesan para producir el producto final, pueden clasificarse en:

- Bienes materiales. Son bienes muebles e inmuebles que componen a la empresa y son sus edificios, instalaciones, terrenos, etc. Que sirven para aumentar la capacidad productiva.
- Materias primas. Se refiere a elementos que van a ser transformados para que puedan convertirse en productos por ejemplo: madera, hierro, harina, etc. existen también materiales que no forman parte del producto, pero son necesarios para la producción, por ejemplo: combustible, lubricantes, etc. Es muy importante que por lo regular se tenga un inventario a fin de cubrir periodos o para tener siempre en el mercado.

1.2.3 Sistemas y equipo

Sistemas. Se refiere a los procedimientos, métodos, etc. por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa, estos deben de estar coordinados con el elemento personal y éste con ellos por ejemplo:

- **De planeación.** Se deben buscar cambios e innovaciones, adaptando la tecnología a su empresa. Por ejemplo: planeación de recursos humanos, recursos materiales, de recursos tecnológicos, etc.
- **Organización.** Es la forma como debe estar estructurada la empresa; es decir separación de funciones, número de niveles jerárquicos, grado de delegación.

- **De información.** Es aquel en que a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en diferentes fases al proceso de decisión, planeación, operacional, de control, de investigación, etc.
- **De control.** El control es lo más importante para que la empresa funcione como sistema.
- **Sistemas operativos.** Es el conjunto de medios de todo tipo, de los cuales sus actividades están relacionadas entre sí, y pueden hacer transferencias de información por medio de procedimientos definidos, por ejemplo el de producción, compras, comercialización, administración de personal, contabilidad, etc.
- **Equipo.** Se refiere a los instrumentos o herramientas que nos ayudan a llevar a cabo nuestras actividades, éstas pueden ser: máquinas, muebles, aparatos, los cuales son utilizados por el personal en el desarrollo de sus actividades.

Dentro de este tema encontramos los elementos que conforman a la empresa, los cuales a la hora de su correcta interacción hacen el adecuado funcionamiento de ésta, por eso es de vital importancia su conocimiento para así dar pie a la inquietud de saber sobre las actividades realizadas para la producción y distribución de bienes y servicios para obtener un beneficio, considerado **ÁREAS FUNCIONALES**.

1.3 Áreas funcionales de la empresa

Las áreas funcionales de la empresa son el conjunto de actividades realizadas para la producción y distribución de bienes y/o servicios para obtener un cierto beneficio. Y tiene diferentes factores como pueden ser:

- Financieros
- Productivos
- Humanos

La empresa puede contar con diferentes áreas funcionales y entre ellas están:

- Producción: Dentro de la cual destacan las funciones de abastecimiento y transformación.
- Marketing: Es una función comercial o de distribución.
- Recursos Humanos: Se refiere a asuntos relacionados con la organización y la cuestión del personal.
- Investigación y desarrollo: Es un área donde se trabaja la creación y desarrollo de la tecnología.
- Financiación: Esta área tiene que ver con los fondos e inversión que pueden ser utilizados dentro de la misma empresa los cuales pueden ser de dos tipos:
 - Recursos propios. Es cuando la empresa utiliza los ingresos de la misma para financiarse.

- Recursos ajenos. Se refiere cuando la empresa busca otros medios de financiación ajenos a la misma empresa.

Al terminar de analizar a la empresa nos pudimos dar cuenta de que para la empresa existen varios factores importantes que coordinándolos entre si de una manera adecuada podemos lograr los objetivos.

CAPÍTULO II

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

CAPÍTULO II

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

En el capítulo anterior logramos conocer el concepto de empresa, su clasificación y los diferentes tipos de empresas, pero finalmente la mayoría de las empresas persiguen un fin común, además cuentan con recursos tanto financieros como humanos los cuales son muy importantes para que la empresa pueda conseguir sus objetivos.

La administración de personal tiene una gran importancia en la actualidad ya que nos ayuda a promover la eficiencia del personal mediante varias técnicas, las cuales son necesarias para que aprovechemos al máximo a nuestros empleados y logremos que trabajen en un ambiente bueno dentro de la empresa. Por lo cual su valor de mencionar en este capítulo su definición e importancia para la misma.

2.1 Definición de administración de personal

“La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación, y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” (CHIAVENATO, 2ª. ED.: 123)

Es decir se debe mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representan todas las cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Es por esto que para tener al personal dentro de la organización y que a su vez éste se sienta bien, debemos conocer que es lo que vamos a realizar para que el trabajador tenga un agradable ambiente de trabajo, esto se puede llevar a cabo ya sea mediante un buen sistema de incentivos o con una adecuada motivación para que él se sienta importante.

“La administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes.”

(WERTHER, 4ª.ED.:20)

“La administración de recursos humanos puede verse como un sistema cuyo progreso consta de cinco subsistemas interdependientes: el de alimentación, el de aplicación, el de mantenimiento, el de desarrollo, y el de control de recursos humanos. Las políticas de recursos humanos por lo general se basan en cómo mantener cada uno de esos cinco subsistemas.”

(CHIAVENATO, 2ª.ED.:125)

La política de recursos humanos debe contener lo que la empresa desea respecto a los aspectos siguientes:

- De alimentación: se refiere a las fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización, así como también a las técnicas que son utilizadas por la organización para reclutar. De igual forma tiene que ver con los criterios de selección que se utilizan como: aptitudes físicas e intelectuales, experiencia, capacidad, etc., y por último sobre cómo integrar de una manera rápida y eficaz a los nuevos integrantes de la empresa.
- De aplicación: trata sobre cómo podemos seleccionar los requisitos intelectuales, físicos, etc., para poder llevar a cabo todas las tareas; criterios para la planeación, distribución y traslado de los recursos humanos; y criterios de evaluación de calidad mediante la evaluación del desempeño.
- De mantenimiento: es aquí dónde debemos tener al empleado lo más motivado que sea posible para que se encuentre en un ambiente agradable.
- De desarrollo: debemos tener al personal en constante rotación para que pueda adquirir experiencia en todas las áreas que sea posible.
- De control de recursos humanos: se debe tener vigilada la aplicación de las políticas y de los procedimientos que tienen relación con los recursos humanos de la empresa. (CHIAVENATO,2ª.ED.:118)

Para entender todo lo relacionado con la administración de personal no basta con tener en cuenta el tema anterior en el cual se analizaron varias definiciones de ésta, por lo tanto para comprender de una mejor manera se deben conocer sus objetivos, los cuales se analizarán en el siguiente punto.

2.2 Objetivo de la administración de personal

Atendiendo a que los objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de las metas de la empresa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

“El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable”.

(WERTHER, 4ª.ED.:10)

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidad y motivación para alcanzar los objetivos de la organización.

- Desarrollar, mantener y crear condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y la satisfacción de los recursos humanos, así como también el alcance de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

(CHIAVENATO, 2ª.ED.:123)

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

- Sociales: la aportación de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las sociedades faltan a su compromiso con la sociedad, no sólo faltan a su ética, sino también generan tendencias que repercuten en su contra, sin que ellas lo puedan evitar.
- Corporativos: la actividad del administrador de recursos humanos es una herramienta para que la empresa logre sus metas, es por esto que el departamento de recursos humanos existe para auxiliar a la misma.
- Funcionales: se deben tener los recursos humanos necesarios de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Personales: la administración de recursos humanos permite que todos los miembros de la organización logren sus objetivos personales. (WERTHER, 4ª.ED.:10)

Como ya examinamos en este tema toda empresa para su funcionamiento debe tener muy definidos lo que son sus objetivos para así tener una meta para su crecimiento, pero para tener todo esto también en esencial conocer la importancia de dicha administración lo cual es el punto a desarrollar mas adelante.

2.3 Importancia de la administración de personal

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que se necesitan para ocuparlos. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del mismo.

Como supervisor o especialista de personal, por lo general se tratará de extraer del análisis de puesto uno o más de los siguientes tipos información:

- a) Actividades del puesto. Por lo general primero se obtiene información sobre las actividades de trabajo desempeñadas en el puesto, tales como limpiar, codificar, galvanizar, o pintar, etc.

En ocasiones, la lista de actividades indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada una de éstas.

- b) Comportamiento humano. También es posible reunir información sobre el comportamiento humano, tales como: sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias entre otros.
- c) Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados al trabajo. Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionados.
- d) Criterios de desempeño. También se reúne información con respecto a los criterios de desempeño por medio de los cuales se valora al empleado de ese puesto.
- e) Contexto del puesto. Este comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas, horario de trabajo, el contexto social y organización, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede reunirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros relacionados con el empleo.

- f) Requerimientos humanos. Finalmente, es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación experiencia laboral), así como los atributos personales: (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.
- g) Compensaciones. También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la gratificación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, dos de ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puesto. También se verá que muchas empresas clasifican los puestos en categorías. El análisis de puestos ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que puede ser clasificada.
- h) Evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de puestos que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las partidas específicas por realizar.

- i) Capacitación. También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y capacitación que se requieren.

(CHIAVENATO: 5ª.ED.58)

Para poder conocer más a fondo todos los puntos medulares de la administración de personal debemos tener una base, uno de los puntos centrales de ésta, es la importancia de la misma, la cual nos ayuda a tener conocimiento de cuál es el perfil adecuado del personal que necesitamos, en el que se debe tomar en cuenta el contacto directo con las personas, por lo que debe conocer como relacionarse con éstas, para esto el siguiente punto nos será de gran ayuda para su mejor desempeño.

2.4 Concepto de relaciones humanas

Las relaciones humanas son las encaminadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Es por esto que para tener buenas relaciones humanas se debe tener buen trato con todos los miembros de la organización, para que esto se pueda llevar a cabo es necesario que nuestro trato siempre sea de una manera respetuosa hacia todos los miembros de la empresa, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentren.

Para todo jefe o persona que tenga a su mando a una cantidad de gente le tiene que inquietar la idea de ¿Cómo relacionarse con éstas?

Por lo cual en este punto tratamos de definir por qué es primordial entender que las personas son el factor más importante para el correcto funcionamiento de la entidad, de la misma manera en esta parte de la empresa debemos tener un cierto cuidado cuando seleccionemos al personal.

2.5 Dotación de personal a la organización

El recurso más importante dentro de las empresas es el recurso humano, es por eso que tenemos que seleccionar al personal idóneo para nuestra organización.

Como ya lo vimos anteriormente la administración de recursos humanos tiene que ver con las funciones operacionales y de manejo de personal de una organización, así como también se encarga de determinar las necesidades del personal y llevar acabo el proceso de dotación del mismo, además de capacitar y asesorar entre otras cuestiones.

La función de proveer de recursos humanos apropiados a la organización es muy importante ya que la productividad de la empresa depende de la forma en que los recursos humanos se relacionan para poder alcanzar los objetivos organizacionales.

(RODRÍGUEZ, 6ª.ED:120)

En este tema examinamos el proceso por el cual pasa una empresa a la hora de seleccionar el personal correcto para llegar a las metas para después enfrentarse al proceso de reclutamiento.

2.5.1 Proceso de reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización.

(CHIAVENATO, citado por Rodríguez, 6ª.ED.:122)

Por lo que el reclutamiento se encarga de proveer a la organización del personal idóneo que se necesite para ocupar nuestro puesto vacante.

El proceso empieza cuando existe un puesto vacante, siendo de nueva creación, o resultado de algún desarrollo interno; para cubrir apropiadamente esa vacante, deben existir ciertos requisitos los cuales pueden ser lineamientos o políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. El objetivo de estos requisitos es orientar al encargado de esta función sobre la conducta que debe tener con respecto de la dotación de personal.

Los requisitos previos son:

- La requisición o solicitud al departamento de personal: es una forma que tiene datos importantes en relación al puesto como pueden ser: unidad orgánica, edad del solicitante, grado mínimo de escolaridad, experiencia, salario, etc. Esta requisición la envía el departamento que solicita al personal al jefe de departamento de recursos humanos, para que en el momento adecuado y con todas las características que se requieren se le asigne el personal adecuado.
- Políticas de personal: tienen como objetivo manifestar la importancia que la dirección a dado a la contratación de personal competente.

- Análisis de puestos: es una técnica utilizada para tener una comprensión acerca de un puesto y se maneja para poder determinar:

1.-Qué actividades utiliza un puesto.

2.-Qué tipo de persona debería ser contratado para desempeñar el trabajo.

Así mismo en el proceso de reclutamiento existen 2 fases importantes que son:

A. **Fuentes de reclutamiento.** Son lugares de origen donde se pueden encontrar los recursos humanos adecuados y que se dividen en:

- Fuentes internas. Son oportunidades que se tienen para encontrar candidatos dentro de la misma organización y pueden ser: trabajadores de la propia empresa, contactos con sindicatos, familiares o personas recomendadas por los empleados.

- Fuentes externas. Son los lugares de contacto indirecto, las cuales pueden ser:

- Bolsas de trabajo de escuelas, universidades, asociaciones.
- Oficinas de colocación.
- Otros empleos.

- Por el público en general.

B. **Medios de reclutamiento.** Son las diferentes formas que se utilizarán para enviar el mensaje y atraer a los aspirantes a la empresa. Y pueden ser:

- La requisición del personal al sindicato.
- La solicitud oral o escrita realizada a los trabajadores.
- La carta y el teléfono.
- El periódico.
- La radio y televisión.
- Los folletos y boletines.

(RODRÍGUEZ, 6ª.ED.:124)

Este punto en el estudio de la administración es de vital importancia ya que para el correcto funcionamiento de la empresa debemos tener el personal que cumpla con el perfil adecuado para desempeñarlo.

Una vez que hicimos todo el proceso de reclutamiento donde nos allegamos del personal necesario para nuestros puestos, seguimos con el proceso de seleccionar a todos los aspirantes el que mejor cubra nuestras expectativas para ocupar el puesto.

2.6.2 Proceso de selección

La selección es un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.

(BARRAGÁN, 6ª. ED.:125)

Este proceso comienza cuando los aspirantes solicitan empleo y finaliza cuando se hace la contratación. Las etapas intermedias deben hacer coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y la empresa.

El proceso de selección es importante para la administración de personal, la planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y el reclutamiento se realizan como apoyo para seleccionar al personal.

Los objetivos del proceso de selección son:

- Escoger a las personas con más probabilidades para ser exitosas en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Estos objetivos ayudan a la empresa para que ya no exista tanta rotación de personal, menos ausentismos y estados de ánimo más altos.

(RODRÍGUEZ, 6ª.ED.:128)

Para que todo administrador desempeñe correctamente su cargo debe tener cierta precaución de seleccionar al personal adecuado, tomando en cuenta los distintos puntos del proceso de selección por lo que éste te llevará de la mano a tener el personal que necesitas, después de seleccionar al personal tenemos que realizar una apropiada contratación.

2.6.3 Proceso de contratación

Este proceso incluye una serie de etapas que consideran las disposiciones legales sobre la decisión de contratar al personal para la organización.

A continuación se mencionan los diferentes tipos de contratación:

- A. Contratación individual: es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.
- B. Contratación colectiva: es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

El propósito del contrato colectivo de trabajo es fijar las condiciones de trabajo.

En lo que respecta al expediente del trabajador, éste se debe requisitar ya que es un medio de control. Esta etapa le informará al jefe de personal, si ha seguido los pasos correctamente del proceso de contratación y, además si todo se llevó a cabo como se planeó.

Lo que debe contener el expediente son documentos que ha acumulado el trabajador durante el proceso de selección y además los que debe proporcionar para complementar la información que le solicite el departamento de personal. Dentro de estos documentos están:

- Solicitud de empleo, ya que es el primer documento formal que el aspirante presentó.
- Comprobantes de entrevistas, de las pruebas, así como los resultados del examen médico.
- Documentos como acta de matrimonio, de nacimiento, certificados de estudios, antecedentes penales, etc.

Es importante que se guarden muy bien todos estos documentos en el departamento de personal, para poder ampararse contra cualquier situación imputable al trabajador, que se pudiera dar en el futuro.

En este proceso se le da a conocer al trabajador todo y cada uno de los derechos a los que es acreedor, entre ellos está el de inducción, en el cual se le da al aspirante una breve reseña de la historia y funcionamiento de la misma la cual se explicará a continuación.

2.6.4 Proceso de inducción

“La inducción es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto”.

(BARRIGA, citado por Rodríguez, 6ª.ED.:135)

Este proceso se refiere a que se debe inducir al trabajador dándole a conocer todo lo referente a la empresa como su historia, políticas, etc., para que se acople rápidamente y se pueda sentir a gusto en su nueva empresa.

Esta etapa se inicia cuando se contrata un nuevo empleado en la empresa, en la que se va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones derechos, a las políticas de la empresa, etc.

Los objetivos del proceso de inducción son los siguientes:

- Ayudar a los empleados a conocer y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas las cuales son:

A. Introducción al departamento de personal: se le debe dar información al nuevo trabajador sobre aspectos tales como:

- Historia de la organización.
- Políticas generales de personal.
- Indicadores sobre disciplina.
- Prestaciones a las que tiene derecho.

B. Introducción al puesto: se trata de determinar el puesto adecuado para un empleado nuevo. Es la orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo empleado se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Que sea personalmente llevado al nuevo trabajador y presentado con su jefe inmediato.
- El jefe inmediato debe presentarlo con sus compañeros.

- El jefe le explicará en qué debe consistir su trabajo, se basará en la descripción del puesto, de la que se le entregará una copia al nuevo trabajador.
- Debe mostrarle los sitios generales.

El proceso de inducción no es muy costoso para la organización y sus beneficios son muchos ya que ayuda tanto al empleado como a la organización.

Este proceso es muy importante ya que para que un empleado se sienta bien dentro de la empresa es necesario tomarnos un tiempo para explicarle como funciona la organización además de darle a conocer todos los aspectos importantes de la misma para que el trabajador sienta que es indispensable para la empresa.

(RODRÍGUEZ, 6ª.ED.:136)

Los conceptos que maneja Joaquín Rodríguez Valencia sirven para darnos cuenta de lo importante que es dotar a la organización de personal idóneo para cada una de las áreas. También es importante que llevemos cada uno de los pasos de una manera adecuada ya que de lo contrario sería muy malo para la organización tener personal que no cumpla con los requerimientos del puesto porque no podríamos conseguir los objetivos de la organización.

Después de que analizamos tanto el concepto, la importancia y los objetivos de la administración de personal, lo cual nos llevó a estudiar el proceso donde nos allegamos de personas, después seleccionamos las que más nos interesan; contratamos e inducimos para que las mismas se incorporen rápidamente a la organización, es indispensable que para su desempeño se les motive de manera adecuada y así garantizar el cumplimiento de todos y cada uno de los objetivos de la empresa, de aquí la importancia del siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

CAPÍTULO III

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La motivación es algo fundamental para mantener a los empleados dentro de la organización ya que se debe conocer cuál es la manera adecuada de tratarlos y hacer que se sientan importantes dentro de la empresa, por lo que en este capítulo se da la definición de motivación, su importancia, las teorías y programas motivacionales que existen.

3.1 Concepto de motivación.

“Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”.

(KOONTS & WEIHRICH, 12ª.ED:497)

Lo anterior se refiere a que cuando los administradores quieren que sus subordinados desempeñen el trabajo de una manera adecuada los motivan para que los mismos logren satisfacer sus necesidades.

Otro significado que se le puede dar a la motivación es:

“El impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Si se impulsa a las personas reaccionarán simplemente a las presiones. Actuarán porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo si están motivadas, harán la elección positiva de realizar algo, porque consideran que ese acto es importante para ellas”.

(GIL, 1986:144)

La motivación es primordial ya que si solamente inducimos a los subordinados, éstos van a realizar el trabajo por obligación, pero si los motivamos de una manera adecuada lo harán realmente porque para ellos es importante y porque efectivamente les hace llevar a cabo sus labores.

Para conocer cual es la importancia de la motivación hacia los trabajadores debemos conocer su objetivo y la aportación con la que contribuye a la empresa, es por eso que lo analizaremos en el siguiente tema.

3.2 Objetivo de la motivación

“La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo”. (ARIAS & HEREDIA, 5ª. ED.:232)

Las empresas están integradas por diversos elementos entre ellos está el factor humano, por lo que las mismas funcionarán de acuerdo al comportamiento de los empleados. Es por esto que se debe conocer que es lo que mueve al recurso humano para que realice tal o cual cosa, de tal manera que el administrador sabrá como manejar estos componentes para que la organización tenga grandes resultados, además que todo el personal se sienta orgulloso de su trabajo.

Como ya lo vimos la motivación es fundamental en todas las organizaciones, pero para saber como aplicarla debemos conocer las fases que la componen, las cuales se describen en el siguiente tema.

3.3 Ciclo motivacional

Se ha comprobado que toda la conducta humana es motivada; que la motivación es la tensión constante que ocasiona que las personas adquieran un comportamiento que se dirige hacia la satisfacción de sus necesidades.

(CHIAVENATO, 5ª.ED.:147)

El ciclo motivacional tiene las siguientes etapas:

- a) **Equilibrio:** es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

- b) **Estímulo o incentivo:** es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) **Necesidad:** esta necesidad, provoca un estado de tensión.
- d) **Tensión:** la tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) **Comportamiento:** el comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio anterior.

En algunos casos existen barreras que impiden que se satisfagan las necesidades, cuando esto llega a pasar se da la frustración, la cual conserva el estado de desequilibrio y por lo tanto no permite que se libere la tensión.

El ciclo motivacional puede terminar de otra manera que no sea la satisfacción de las necesidades o frustración, éste puede ser el de compensación o transferencia, el cual se manifiesta cuando la persona intenta satisfacer una necesidad imposible de satisfacer, mediante la satisfacción de otra adicional o similar. De esta manera esa necesidad

sustituye a la más importante y es así como puede no presentarse o evitar la frustración. Toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada.

(CHIAVENATO, 5ª.ED.:148)

Las necesidades fisiológicas tienen objetivos fijos y casi nunca tienen satisfacciones adicionales o similares, por ejemplo el hambre sólo se satisface con alimentos. En cambio en las necesidades psicológicas y de autorrealización, los objetivos son flexibles.

Sin embargo, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, pasa a ser motivo de frustración lo que puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Alteración del comportamiento: su conducta se puede volver ilógica y sin explicación aparente.
- b) Agresividad: la tensión que se acumule puede expresarse con agresividad física, verbal, etc.
- c) Reacciones emocionales: ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.

d) Alineación y apatía: la insatisfacción de las necesidades puede producir reacciones de alineación, apatía, desinterés por lograr los objetivos frustrados.

Lo que se encuentra con más frecuencia en las empresas es que, cuando los caminos que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueados, ellos normalmente se rinden. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza u optan por conductas inapropiadas, como forma de reaccionar ante la frustración.

Una vez que conocimos el ciclo motivacional, es necesario saber cuales son las teorías que existen al respecto y que nos quiere decir cada una de ellas para así poder entender el comportamiento de la empresa, el cual tiene que ver con la conducta individual de sus empleados.

3.4 Teorías motivacionales

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, a continuación se describen algunas de las más importantes.

Las teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos o lo que impulsa su conducta.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Esta teoría fue propuesta por el psicólogo y consultor estadounidense Abraham Maslow, en la cual las necesidades básicas están conformadas según la importancia que tengan para el ser humano, las cuales se describen a continuación:

- Necesidades fisiológicas: son el nivel más bajo de todas las necesidades, en éste se encuentran las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, deseo sexual, etc. Estas necesidades están relacionadas con la supervivencia y preservación de la especie.
- Necesidades de seguridad: forman parte del segundo nivel de las necesidades, tienen que ver con la búsqueda de seguridad, protección de los intereses personales, estabilidad. Este tipo de necesidades comienza cuando las necesidades fisiológicas han sido totalmente satisfechas. Este nivel es muy importante ya que el empleado comúnmente tiene una relación de dependencia con

la empresa y si hay un comentario o una actitud inapropiada por parte de la empresa puede ocasionar que el empleado se sienta inseguro de su cargo.

- Necesidades sociales: constituyen el tercer nivel y principalmente se dan cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) han sido satisfechas. Estas necesidades tienen que ver con la asociación, participación, aceptación por compañeros, intercambios amistosos de afecto y de amor; si estas necesidades no se satisfacen, el empleado se vuelve incompatible con las personas que están cerca de él. Las necesidades de dar afecto y recibirlo son importantes fuerzas motivadoras de la conducta humana.
- Necesidades de autoestima: son las relacionadas con la forma en que el individuo se ve y se valora a sí mismo, incluyen la autopercepción, autoconfianza, respeto, necesidad de aprobación social, el prestigio, así como también la confianza que se tiene frente a los demás, independencia y autonomía.

- Necesidades de autorrealización: son las necesidades que tienen mayor jerarquía y son aquellas en donde el individuo trata de autodesarrollarse consecutivamente. El individuo trata de llegar a ser más de lo que es y lograr ser todo lo que se puede ser.

Diversas investigaciones no han podido comprobar científicamente la teoría de Abraham Maslow, aunque algunas personas también la anularon, pero esta teoría a pesar de todo nos es de gran ayuda para entender el comportamiento de los individuos en base a las necesidades que todos tenemos, las cuales son diferentes y debemos saber como se trata cada una, que beneficios y consecuencias obtendremos si no se satisfacen dichas necesidades.

(CHIAVENATO, 5ª.ED.:568)

La teoría de las necesidades de Abraham Maslow, fue modificada por Frederick Herzberg, el cual elaboró una teoría de los dos factores en los cuales incluye los satisfactores que son motivadores y tienen que ver con el trabajo y por otro lado se encuentran los insatisfactores que no son motivadores y son factores de higiene, mantenimiento y contexto del trabajo; a continuación serán explicados ampliamente.

(KOONTS & WEIHRICH, 12ª.ED.:503)

Teoría de los dos factores de Herzberg.

Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para dar una mejor explicación sobre la conducta de los individuos, la cual toma en cuenta dos factores que a continuación se explican:

- Factores higiénicos o factores extrínsecos: estos factores se sitúan en el medio ambiente que rodea a los individuos y tienen que ver con las condiciones que se desempeñan en su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo control de las personas puesto que tienen que ver con las condiciones en que las mismas desempeñan su trabajo. El salario, los beneficios sociales, el tipo de supervisión o dirección que los individuos reciben de sus jefes, las condiciones físicas del trabajo, la política de la empresa, las relaciones entre la empresa y los empleados; son los principales factores higiénicos.

Según Herzberg cuando estos factores son buenos, pueden evitar que las personas se sientan insatisfechas pero no logran la satisfacción.

- Factores motivacionales: estos factores si están bajo el control de las personas ya que tienen que ver con lo que hacen y desempeñan. Los factores motivacionales incluyen las

necesidades de autorrealización, reconocimiento profesional, sentimientos de crecimiento individual. Herzberg menciona que cuando los factores son óptimos, generan la satisfacción de los individuos, pero cuando son inestables impiden esta satisfacción.

Herzberg al igual propone el enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del cargo para mantener una motivación constante en el trabajo, y el cual trata de que las tareas que son fáciles las sustituyamos por tareas difíciles o complejas para poder tener una satisfacción profesional y así poder crecer como empleado.

(CHIAVENATO, 5ª.ED.:572)

Hemos conocido dos de las teorías más importantes sobre la motivación, pero a parte de estos dos autores famosos existen otros, que también hicieron teorías sobre la motivación, las cuales las conoceremos en seguida.

Teoría motivacional de la expectativa

El psicólogo Victor H. Vroom fue el primero en proponer y darle una explicación a esta teoría, el cual sustentó que "la gente se sentirá motivada a realizar cosas en favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla".

(KOONTS & WEIHRICH, 12ª.ED.:504)

Lo anterior se refiere a que la gente va a estar motivada para realizar tal o cual cosa si la misma sabe cual es el valor que van a tener sus funciones y si realmente ayudarán a lograr ese objetivo que se tiene.

La teoría de Vroom supone que la motivación de las personas se obtiene con el valor del resultado de su trabajo multiplicado por la seguridad que tengan de que sus actividades ayudarán a lograr los objetivos. Donde se tiene la siguiente formula:

Fuerza = valencia x expectativa

Donde:

Fuerza: intensidad de motivación de un individuo.

Valencia: intensidad de preferencia de la persona por la obtención de un resultado.

Expectativa: probabilidad de que una actividad en particular nos lleve a obtener el resultado esperado.

(KOONTS & WEIHRICH, 12ª.ED.:506)

Lo anterior se refiere específicamente a que “la motivación para efectuar un trabajo intenso es el resultado de una multiplicación de dos elementos básicos”:

a) La confianza de tener resultados ejerciendo acciones determinadas.

b) La respuesta de la persona por los resultados deseados.

(ARIAS&HEREDIA, 5ª.ED.:251)

Después de haber conocido la teoría de la expectativa, donde la motivación tiene que ver con la seguridad que se posee para lograr los objetivos; existen otras teorías que nos muestran una perspectiva totalmente diferente, una de ellas es la teoría de la equidad que se refiere a los estímulos que se obtienen en proporción de los insumos, la cual se explica a continuación.

Teoría de la equidad.

J. Stacy Adams fue el que formuló la teoría de la equidad la cual describe lo siguiente:

“Se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás”.

(KOONTS & WEIHRICH, 12ª.ED.:509)

Lo anterior nos dice que esta teoría tiene que ver con lo justo que es para un trabajador la retribución que se le da por sus esfuerzos, por su preparación, experiencia, etc. y en comparación con las recompensas que se consiguen por los demás.

Debe existir un buen equilibrio entre los esfuerzos y recompensas de una persona con la otra, ya que si la gente piensa que no se le retribuye equitativamente puede ser que esté insatisfecha lo cual puede originar que disminuya su capacidad productiva, su nivel de ventas o que simplemente salga de la empresa; por otro lado si considera que sus retribuciones son más de lo que él esperaba puede ser que trabaje más o también las puede menospreciar.

Los empleados pueden tolerar por un tiempo estas inequidades pero si ellos se dan cuenta de que por ejemplo un empleado que hace casi lo mismo que ellos gana un poco más, entonces es ahí cuando ellos pueden tomar alguna decisión que puede afectar a la empresa, es por ello que debemos aprender como se les puede alentar y las consecuencias que puede traer esto, para así conservar a nuestro recurso humano.

A lo largo de este tema conocimos las diferentes teorías motivacionales que nos explican de que forma se debe motivar al empleado y sus necesidades, al igual que las teorías, existen también programas motivacionales los cuales se utilizan para incitar al empleado logrando que se sienta importante dentro de la organización, y que a continuación se presentan.

3.5 Programas motivacionales

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

- Programas de pagos de incentivos.
- Enriquecimiento del puesto.
- Administración de objetivos.

1. Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

(KOONTS & WEIHRICH, 12^a.ED.:515)

2. El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de auto dirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos

como los siguientes: combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda mas habilidades, proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y corregir su conducta en el trabajo.

Con el enriquecimiento del puesto se busca que los empleados enfrenten nuevos retos y que por lo tanto logren todo lo que se propongan.

Otras formas que se usan también para enriquecer puestos son:

- Otorgar a los empleados libertad de decidir sobre algunos métodos, seleccionar materiales, secuencias, etc.
- Ayudar a que los subordinados tengan más comunicación con otros miembros de la empresa.
- Inculcar a los trabajadores para que ellos mismos sean responsables de sus trabajos.
- Dar a conocer que todo lo que ellos producen o venden es muy bueno para la empresa.

- Dejar que los trabajadores decidan sobre el aspecto físico del lugar donde trabajan como luz, temperatura, limpieza, etc.

(KOONTS & WEIHRICH, 12ª.ED.:519)

3. Para que las actividades administrativas sean eficaces, deben estar formadas e integradas por un sistema completo, esto quiere decir que se deben establecer objetivos que tienen que seguir un proceso, en el cual primero se deben fijar los objetivos, después planear las acciones, posteriormente implantar y controlar y por último evaluar para ver si nos están dando los resultados que se esperaban.

Para todo esto no debemos olvidar que los objetivos deben ser claros, alcanzables y comprobables.

Una vez que conocimos las diferentes teorías y programas motivacionales, nos pudimos dar cuenta de que cada una tiene perspectivas y puntos de vista totalmente diferentes pero todas ellas tienen el mismo objetivo, el cual tiene que ver con que el empleado se sienta cómodo en el trabajo y que por lo tanto rinda más en el mismo, lo cual traerá beneficios muy importantes tanto para la empresa como para ellos mismos, ya que se mantendrán relaciones de trabajo agradables y una buena comunicación. Es importante también que nos demos cuenta que la motivación laboral es compleja puesto que debemos saber cómo

actuar para poder motivar al personal de una manera adecuada, no sólo para que produzca más sino para que se sienta productivo e importante dentro de la organización, por lo que a continuación hablaremos sobre la motivación hacia el trabajo.

3.6 Motivación laboral

La motivación laboral se podría definir como los estímulos que recibe la persona, que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben ser siempre de su trabajo sino que también de la familia o amigos.

La motivación hacia el trabajo trata de transformarlo en un fin, pero para la mayoría de la gente es una forma de obtener otras cosas, para otras puede ser gratificante, ya que no se puede asegurar que todas las personas consideren al trabajo como un medio para lograr lo que se proponen, es por esto que se deben conocer cuáles son los objetivos de los empleados que pueden lograrse por medio del trabajo.

(ARIAS&HEREDIA, 5ª.ED.:25)

Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante ésta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas ésta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se le presente una situación difícil se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

En los temas anteriores nos percatamos de que la motivación es muy importante y buena para se obtengan mayores resultados en la empresa, pero a pesar de esto la misma es compleja y no es tan fácil de llevar a cabo, en el siguiente tema nos daremos cuenta de su complejidad.

3.7 Complejidad de la motivación

Uno de los principales errores de las empresas ha sido la simplificación excesiva del concepto de motivación. El hombre tiene muchos motivos y a menos que reconozcamos la parte que desempeña cada uno de ellos, no podremos comenzar a entender su conducta.

Cuando se habla sobre la motivación se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica cambiante y una multitud de experiencias previas. Debido a estos factores como cambios psicológicos y las experiencias anteriores se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.

Los impulsos o motivos varían en intensidad no solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones.

Pudimos observar a lo largo del tema que la motivación está muy relacionada con los diferentes tipos de incentivos ya que éstos son un medio para motivar a los empleados, es decir se les paga por los resultados que obtengan, lo cual es atractivo para los mismos puesto que si trabajan más de lo que deberían o mejor de lo que la empresa espera se les da una recompensa por su trabajo. Es por lo anterior que en el siguiente capítulo analizaremos los diferentes tipos de incentivos, su importancia y todo lo relativo a ellos.

CAPÍTULO IV

INCENTIVOS

CAPÍTULO IV

INCENTIVOS

En este capítulo hablaremos de los tipos de incentivos que podemos aplicar en la empresa, así como lo importante que es cada uno y qué beneficios se obtendrán al aplicarlos, a continuación se muestra el desarrollo del tema.

4.1 Tipos de incentivos

“Los incentivos constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos”.

(WERTHER & DAVIS, 4ª. ED.:314)

Lo anterior quiere decir que los incentivos son un método que nos sirve como impulso para lograr metas que pueden beneficiar tanto a la empresa con respecto a producir más o a una mejor atención hacia los clientes, como también para los empleados lograr sus metas personales y sentirse miembros de la empresa.

Para poder entender esto es importante que conozcamos los diversos tipos de incentivos para darnos cuenta cuál es el idóneo para cada trabajador.

Según Werther & Davis los diferentes tipos de incentivos son:

- Incentivos sobre unidades de producción: son los que se basan en el número de unidades producidas, compensan al trabajador por su rendimiento, este tipo de incentivos debe combinarse con un salario fijo y además las prestaciones a que tiene derecho. Un detalle de estos tipos de incentivos es que no se puede medir la productividad, además de que varias actividades que se desarrollan hoy en día no se pueden medir como unidades de producción, tal es el caso de un conferencista o una recepcionista por mencionar algunos ejemplos.
- Bonos sobre producción: son aquellos que se pagan por haber sobrepasado los niveles de producción establecidos, y se les paga a los empleados una cantidad por cada unidad terminada después del límite establecido.
- Comisiones: es cuando al empleado se le da un porcentaje sobre el precio de cada artículo que éste venda.
- Curvas de madurez: son aquellos ajustes que se realizan en los niveles más altos de cada categoría de puestos. Los empleados son clasificados en base a su experiencia y productividad. Los que suelen sobresalir se clasifican dentro del nivel superior, los que tienen un desempeño bueno pero no sobresaliente se clasifican un poco más abajo y así sucesivamente. Lo anterior se

refiere a que mientras más alto sea el nivel de desempeño del profesionalista éste recibe incentivos continuamente y por lo tanto no siente la necesidad de ir en busca de otra función que le permita obtener mayores ingresos.

- Aumentos por méritos: son los aumentos que se les otorgan a los empleados de acuerdo con su desempeño, estos aumentos los decide el supervisor del empleado.
- Compensación por conocimientos especializados: este tipo de incentivo se les da al personal cuando adquieren conocimientos nuevos que tienen que ver con la función que desempeñan en la empresa. Este incentivo no se sustenta en lo que el empleado haga, sino en lo que puede hacer. Además examina que tan importante es un empleado para la empresa. Con este tipo de incentivo se busca que el nivel de rotación de personal sea menor, así como el nivel de ausentismo, lo cual constituye una parte muy importante para la empresa ya que ella se beneficia al tener menor ausentismo y menos rotación de personal.
- Incentivos no financieros: son aquellos que se otorgan en otra especie, por ejemplo certificados, reconocimientos, vacaciones pagadas, etc., éstos sirven para incitar esfuerzos extras o que vayan encaminados a un objetivo. Existen también los premios específicos los cuales sirven como incentivo para el mejor

desempeño, estos consisten en mantener el nivel de autoestima del empleado alto, con lo cual podemos reducir el nivel de rotación de personal dentro de la empresa, otros tipos de programas son la adición de tareas, el enriquecimiento del puesto, aumento de responsabilidad, autonomía, entre otras.

(WERTHER & DAVIS, 4ª. Ed.:319)

Además de conocer los diferentes sistemas de incentivos y conocer como funciona cada uno, es necesario tener en cuenta que a los empleados se les debe asignar una mayor responsabilidad, además de asignarles nuevas tareas para que así se propongan distintos retos, a esto se le llama enriquecimiento del puesto, lo cual nos sirve para poder motivarlos y por lo tanto que logren sus objetivos, este tema lo veremos a continuación de una manera más detallada.

4.2 Enriquecimiento del puesto

Una vez que analizamos lo importante que es la motivación se desprende lo indispensable que es que los trabajos sean significativos y que tengan retos. Este enriquecimiento se desprende de la teoría de la motivación humana de Herzberg, en donde los retos, la responsabilidad y el conocimiento de logros son considerados como motivadores.

Con el enriquecimiento de puestos se quiere otorgar al empleado una mayor responsabilidad, así como también asignarles retos.

Existen otras formas de enriquecer el puesto las cuales se mencionan a continuación:

- Asignando a los trabajadores más libertad para la toma de decisiones en cuanto a procedimientos, selección de materiales, etc.
- Exhortando la participación de los empleados, así como también la interacción entre ellos.
- Proporcionando a los subordinados un sentido de responsabilidad sobre sus tareas.
- Confirmando que los trabajadores tengan idea de que tan importantes son sus tareas para la empresa.
- Ofreciendo retroalimentación de su desempeño.
- Relacionando a los trabajadores al análisis, al cambio físico de su área de trabajo.

Es necesario emplear algunos métodos para que el enriquecimiento de puestos motive a los empleados. Antes que nada la empresa debe saber cuales son los deseos de sus trabajadores, los cuales cambian de una persona a otra y dependiendo de las situaciones; una vez que se conocen éstos se debe tener en cuenta que los trabajadores buscan seguridad de su trabajo, pago, prestaciones, supervisores comprensivos.

Otro punto importante es que a los subordinados les gusta participar, ser consultados, además de tener la oportunidad de hacer sugerencias. Es necesario también que la moral de los trabajadores se mantenga siempre alta, al igual deben sentir que a los supervisores o administradores les interesa que ellos se encuentren bien y que también son importantes para el buen funcionamiento de la empresa.

(KOONTS & WEIHRICH, 12ª.ED.:520)

4.3 Incentivos materiales

Estos tipos de incentivos se relacionan con el ambiente de trabajo e influyen sobre la productividad. Se trata de algunas medidas propuestas por Taylor y sus seguidores.

A los incentivos materiales se les puede definir como las herramientas que nos sirven para hacer más fácil y seguro el manejo del trabajo al adaptarlas a las necesidades orgánicas y fisiológicas del subordinado.

Si se aplican dichas herramientas con el paso del tiempo el lugar de trabajo resulta más claro y alegre. Cuando la iluminación es suficientemente intensa y pareja es más fácil la ubicación de las máquinas, las herramientas en los sitios adecuados y el movimiento del personal puede efectuarse sin tropiezos con lo que se evitan los accidentes.

También se han estudiado los efectos de los colores. En muchos establecimientos, tanto industriales como comerciales, los colores grises y opacos que son deprimentes, han sido reemplazados por otros claros y vivos.

<http://es.geocities.com/teoescalante/psicologiaInd03.htm#3.5.->

[%20Incentivos%20materiales.](#)

4.4 Ambiente físico del lugar de trabajo

“La disposición física de los puestos de trabajo y de los componentes materiales, así como de la ubicación de servicios al personal y al público, no deben omitir los factores físicos que contribuyen a crear un ambiente de trabajo favorable”.

(FRANKLIN F, 2ª. ED.:161)

Lo anterior significa que para que nuestros empleados sean productivos debemos adecuar el lugar de trabajo para que éstos se sientan cómodos; es decir debemos tener una iluminación adecuada, buena temperatura, no tener muchos ruidos o distracciones, etc., ya que de lo contrario disminuiría nuestra productividad.

A continuación se explican algunos de los factores que debemos tomar en cuenta para tener un buen ambiente físico de trabajo.

Iluminación

Se debe proporcionar una luz adecuada para el trabajo, la luz que se recomienda es la indirecta ya que con ésta se puede conseguir la luz difusa. No se es recomendable colocar tubos fluorescentes, sino pantallas de acrílico transparentes. Para conseguir que la luz se vea natural ésta debe llegar de lado izquierdo de los lugares de trabajo, en especial cuando se requiere utilizar la mano derecha para desempeñar nuestro trabajo, nunca se recomienda que la luz natural quede ubicada enfrente o detrás de los trabajadores.

Color de las áreas

En este punto se manejan algunas recomendaciones que debemos tomar en cuenta para establecer el color adecuado que debemos emplear para los lugares de trabajo:

- No se debe utilizar el color blanco en áreas o paredes que les de la luz solar directa, pero si podemos utilizar éste color para techos para conseguir una iluminación natural.
- Los colores gris oscuro o violeta no se recomiendan por ser colores que deprimen.

- El color rojo causa excitación e irritabilidad por eso tampoco se recomienda utilizarlo.
- El verde claro y azul son colores que psicológicamente se cree que son fríos y calmantes, por lo que se recomienda utilizarlos en lugares calurosos o bien orientados al sur.
- Los colores beige, paja claro y crema causan una sensación de calor, y éstos colores se recomiendan para lugares fríos o bien orientados al norte.

Temperatura ambiente.

La temperatura ideal para trabajo de oficina debe ubicarse entre 18 y 22°C.

Es importante que también los colores se tomen en cuenta para lograr que psicológicamente se disminuya la sensación ya sea de calor o de frío.

Insonorización.

En este punto se debe tomar en cuenta que el ruido afecta la calidad con la que se lleve a cabo el trabajo, en especial con trabajos donde se requiere de concentración.

Para disminuir los ruidos dentro de nuestra oficina se puede tomar en cuenta las siguientes recomendaciones: instalar gomas en los muebles, ya

sean archiveros, mesas, etc., además de colocar vibradores en vez del timbre normal del teléfono, aparatos para que las puertas no hagan tanto ruido al abrirlas y cerrarlas. Otra medida que se puede utilizar para evitar el ruido que se produzca afuera del lugar de trabajo es utilizar vidrios dobles.

Mobiliario de trabajo.

Debemos seleccionar muebles adecuados y cómodos para nuestra empresa, además de buscar que sean generales. A continuación se mencionan algunas recomendaciones para nuestro mobiliario:

- Se debe eliminar el cajón del centro de las mesas de trabajo, ya que el estar en ese lugar imposibilita utilizarlo con frecuencia.
- Contar con un recopilador donde archivemos todo, para ya no tener diferentes carpetas acomodadas de manera vertical.
- Tener mobiliario que se pueda armar y desmontar, para que se ajuste a las características del trabajo y a las actividades desempeñadas por los trabajadores.
- Utilizar separadores incluidos en los escritorios que se puedan mover para que los trabajadores tengan su privacidad.
- Los sillones deben ser cómodos, giratorios, con respaldo movable para que se pueda acomodar dependiendo de las funciones que esté desarrollando el trabajador.

El mobiliario y equipo debe ser general y utilizarse en cualquier área dentro de la empresa.

(FRANKLIN F, 2ª. ED.:163)

Una vez que conocemos los incentivos materiales y lo importante que es adecuar las instalaciones para que el trabajador se sienta cómodo y motivado para trabajar, debemos conocer los incentivos sociales, que también influyen en la motivación de los empleados, y a continuación se explica cada uno de ellos.

4.5 Incentivos sociales

Debido a los grandes movimientos sociales, con las intensas y a veces violentas reclamaciones de los empleados exigiendo mejores condiciones de vida, hicieron que las empresas reflexionaran, percatándose de que no podían detener esas reclamaciones. Fue así que para su propia seguridad, comenzaron a preocuparse del bienestar físico y moral del empleado y se organizaron los llamados servicios sociales.

Esa delicada misión debía ser cumplida por un trabajador social, la intervención imparcial de éste servirá para exponer con más claridad las ventajas ofrecidas por la dirección. En estos últimos tiempos son muchas las empresas que han confiado esta delicada misión a los asistentes

sociales. Pero además de esta tarea la asistencia social extiende su acción hacia los subordinados, siendo algo así como una consejera cuando la mujer trabajadora tiene dificultades en el hogar ya sea con el marido o bien en lo relativo a la educación de los hijos.

Existen otros tipos de servicios que se ofrecen a los empleados, los cuales se desprenden de los sociales, y se mencionan a continuación:

- **Servicios sanitarios:** Éstos deben ser destacados entre los servicios sociales más importantes. En la actualidad las empresas industriales y las grandes organizaciones financieras cuentan con un servicio sanitario. Los problemas de la medicina e higiene del trabajo constituyen una de las preocupaciones más serias en el ámbito industrial.

Muchas empresas cuentan, con un servicio de prevención de accidentes, no sólo en beneficio del personal, si no también por razones económicas. La curación de un hombre que ha sufrido un accidente significa un enorme gasto para el patrón y si el accidente fuera mortal es mayor aún.

- **Los seguros:** Existen ciertas actividades que por su cualidad especial sólo se realizan durante determinados períodos. Para evitar esos lapsos de paro forzoso algunas empresas han instituido el salario anual, pero es indudable que el llamado

seguro social constituye la forma más adecuada para disminuir la inestabilidad en el trabajo.

- **La vivienda**: Uno de los incentivos de mayor eficacia es el que se refiere a la vivienda. Así también algunas empresas han instalado en sus propios edificios, lugares de descanso, vestuarios, almacenes y despensa para uso exclusivo de su personal, a precios especiales.
- **Esparcimientos**: Con el propósito de aumentar el bienestar material y moral de la clase trabajadora se han creado algunos organismos y se utilizan medios tendientes al desarrollo físico e intelectual como los deportes, las bibliotecas, los cursos nocturnos para adultos, las escuelas de aprendizaje para los hijos de los obreros, las conferencias periódicas, las excursiones colectivas etc. Todo ello tiene una sola finalidad lograr la buena voluntad para el trabajo y de este modo, acrecentar la producción.
- **Las nurseries**: En lugares donde trabajan muchas mujeres se han instalado guarderías infantiles, que consisten en habitaciones adecuadamente confortables donde se puede dejar a los niños bajo el cuidado de personas especializadas.

Todos estos incentivos materiales y sociales que se explicaron anteriormente tienen indudablemente una gran finalidad humanitaria; ayudan a que los empleados se sientan conformes y cómodos en su trabajo, y no sólo quiere decir que para aumentar la motivación, se les debe dar incentivos financieros, si no que se les otorgará un área de trabajo que cumpla con sus necesidades básicas, así como también lograr un buen ambiente de trabajo entre los mismos subordinados , al igual que con los gerentes o supervisores, para que el empleado se sienta importante y mantenga respeto con los mismos compañeros.

Para poder lograr el objetivo de motivar a nuestro personal es necesaria la implementación y estructuración de un plan de incentivos que nos ayudará a tener una guía, además de saber si es factible o no para la empresa el establecimiento del mismo, por lo tanto a continuación detallaremos el plan de incentivos.

4.6 Plan de incentivos

Debido a que el desarrollo de las empresas cada día es más grande, es importante tener en cuenta que para lograr un mayor progreso se necesita la aplicación de planes de incentivos, porque como bien lo sabemos el factor humano es muy importante para la organización, ya que

si aplicamos dichos planes la actitud de las personas puede ser favorable, la seguridad también es algo que se puede lograr, entre otros beneficios.

Los planes de incentivos buscan mejorar la calidad del ambiente de trabajo en la organización y tienen objetivos, los cuales los vamos a ver a continuación.

4.7 Objetivos del plan

Con la aplicación de este plan podemos lograr los siguientes tres objetivos:

- Disminuir la rotación de personal.- Esto es para lograr que el trabajador se sienta cómodo en la empresa, con su trabajo y por lo tanto lograr la estabilidad de los mismos dentro de la organización, esto nos beneficia y nos ahorra el tiempo que se ocupa en el proceso de reclutamiento.
- Aumentar la moral de los empleados.- Es decir incrementa el autoestima del trabajador para que se de cuenta que su trabajo es muy importante para la empresa y además que se sienta parte de ella.
- Fortalecer la seguridad laboral.- Con dicho objetivo se pretende inculcar una certeza en los trabajadores de que cuentan con un buen trabajo y por lo tanto durar más tiempo en la organización.

Los sistemas de incentivos deben abarcar diversas necesidades de los trabajadores para que puedan funcionar correctamente, las cuales vamos a ver a continuación.

4.8 Aspectos que deben cubrir los planes de incentivos

Los aspectos que deben contener los sistemas de incentivos se dividen en dos: sociales y económicos, que a continuación se describen:

ECONÓMICOS.- Se refieren a los incentivos en dinero.

SOCIALES.- Estos aspectos buscan otorgar bienestar a los subordinados y a su entorno, éstos a su vez se subdividen en:

- **Asistenciales.-** Ayudan a los trabajadores a prever alguna situación imprevista que se les pudiera presentar a ellos o a su familia.
- **Recreativos.-** Son los encargados de otorgar descanso, diversión y distracción que les ayude en su trabajo.
- **Supletorios.-** Otorgan al trabajador facilidades para mejorar su nivel de vida.

Para que todo esto se pueda llevar a cabo y se obtengan resultados significativos para la empresa, es necesario que toda la entidad tenga conocimientos acerca del mismo, que se conozca su función y los objetivos que se buscan por lo tanto a continuación se explicará como se va a dar a conocer dicho plan.

4.9 Cumplimiento y difusión de los planes de incentivos

El establecimiento de un plan de incentivos en una entidad no es nada fácil, ya que la empresa se rige por varias normas y procedimientos ya establecidos, y cambiar un poco las cosas es difícil, pero se debe empezar por dar a conocer a todos los miembros del área u organización donde se vaya a aplicar el plan de incentivos, cuáles son sus obligaciones y derechos que van a tener con la aplicación del mismo. Pero también para que el plan se pueda cumplir se necesita conocer lo siguiente:

- Costo del plan de incentivos
- Capacidad de pago
- Necesidades actuales
- Poder del sindicato
- Nivel de responsabilidad social
- Reacción de los empleados

Para que un plan de incentivos sea viable es necesario tener en cuenta varios aspectos que debemos prever antes de realizar cualquier cambio, los cuales analizaremos a continuación:

5.0 Principios que deben cumplirse para que un plan de incentivos sea viable

Los puntos que debe reunir un plan de incentivos para que sea posible son:

- Principio del retorno de la inversión.- En este punto se deberá hacer un análisis del costo beneficio que obtendremos al aplicar dicho plan, ya que toda inversión deberá traer a cambio aumentos en la eficiencia y rendimiento de toda la empresa.
- Principio de la responsabilidad mutua.- Para que el plan de incentivos funcione deberá de haber responsabilidad tanto de los trabajadores como de la empresa, es decir la empresa invertirá en beneficio de los subordinados, y éstos a su vez otorgarán beneficios y productividad a la entidad.
- Costo calculado del plan de incentivos.- Se debe calcular un costo aproximado del plan para evitar conflictos posteriores.

<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>

Con estos principios se puede garantizar la correcta elaboración del plan de incentivos y por lo tanto nos puede asegurar un correcto funcionamiento, lo cual nos traerá muchos beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa.

Como ya se dio a conocer anteriormente la estructuración de un plan de incentivos es muy importante puesto que son las bases para que la empresa funcione mejor, porque si los subordinados se sienten cómodos con su trabajo y con el ambiente, la empresa lo verá reflejado en sus grandes beneficios.

Lo anterior quiere decir que para motivar a los empleados, debemos tener en cuenta que el ambiente físico del lugar de trabajo debe ser agradable, porque de lo contrario no se podrá trabajar, y por lo tanto no se estará motivado.

Debido a la importancia del ambiente de trabajo, la elaboración de planes de incentivos y a su relación con la motivación se deberá conocer más a fondo. Es por esto que debemos conocer el desempeño de cada subordinado para poder establecer el tipo de incentivo que necesita y para que así se sienta más cómodo en la empresa; por lo que a continuación conoceremos más acerca de la evaluación del desempeño.

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En el capítulo anterior nos pudimos dar cuenta que para establecer algunos tipos de incentivos debemos conocer el desempeño de cada trabajador y para lo anterior se debe tener bien claro lo que quiere decir la evaluación del desempeño que a continuación vamos a definir.

5.1 Concepto de evaluación de desempeño

“Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo”.

(CHIAVENATO, citado por Rodríguez, 6ª.ED.:323)

“La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el puesto, de motivación, etc. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño es muy importante en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización”.

(RODRÍGUEZ, 6ª.ED.:323)

Esto se refiere a que la evaluación del desempeño además de medir el desempeño de un empleado respecto de su trabajo, nos sirve para encontrar problemas graves dentro de la organización como puede ser el no estar supervisando a los empleados correctamente, y además establecer soluciones a estos problemas.

5.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

• Para la organización

Nos permite darnos cuenta de cuándo es el momento correcto para otorgar ascensos, también nos puede auxiliar para conocer las necesidades que existen en la empresa. Funciona para hacer un cambio en las actividades que llevamos a cabo en el trabajo dentro de la empresa de manera rutinaria.

• Para el jefe inmediato

Ayuda a que los jefes cuenten con información pasada y actual sobre el desempeño de los subordinados, y en base a esto tomar decisiones y mejorar los recursos humanos de la empresa. Además busca mejorar las relaciones entre los subordinados y supervisores.

• Para el trabajador

Algo muy importante de la evaluación del desempeño es que los empleados más que nada conozcan constantemente como van avanzando respecto de su trabajo y en qué aspectos les hace falta, es así como el empleado podrá corregirse. Al ver que se le revisa su trabajo el querrá hacer las cosas mejor y claro, por un motivo.

Se debe otorgar una retroalimentación para los subordinados, supervisores y también directivos en su desempeño, así como también otorgarles oportunidades para que lleven a cabo actividades de la empresa.

(ARIAS&HEREDIA, 5ª.ed.:640)

5.3 Relación con los incentivos

“Cuando en una organización se establece un sistema de incentivos, ocurre con frecuencia que algunos puestos no pueden beneficiarse con ellos, bien sea por la dificultad de fijar las unidades que se producen, porque la calidad podría resentir perjuicios, o por cualquier otra circunstancia, en estos casos la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar quiénes deben recibir los incentivos o, en su caso, los incrementos en las percepciones fijas”.

(Ibid: 641)

Lo anterior se refiere a que la evaluación del desempeño nos ayuda a establecer y aplicar los incentivos adecuados para cada tipo de trabajo y puesto, debido a que la evaluación del desempeño tiene que ver mucho con las actividades que realiza cada persona y el puesto en el que está, es más factible que esta evaluación nos ayude a determinar los incentivos correctos para cada departamento de la empresa.

5.4 Métodos de evaluación del desempeño

● Método de comparación

Este método se encarga de comparar el desempeño en cualquiera de las siguientes formas:

1. Alineamiento. Se elabora una lista de trabajadores del menos efectivo al más efectivo.
2. Comparación por pares. Se elabora una lista comparando a cada empleado con cada uno de los integrantes que forman su grupo y marcando quién tiene mejor desempeño.
3. Distribución forzosa. En éste método se separan a los evaluados de la siguiente forma:
 - a) 10% calificación muy inferior.
 - b) 20% calificación inferior.
 - c) 40% calificación promedio.
 - d) 20% calificación superior.

e) 10% calificación muy superior.

Esta evaluación sólo se debe hacer cuando el grupo de trabajo es grande, ya que de lo contrario si contara solo con cuatro trabajadores no se podría aplicar.

• Método de escalas. Se valora al empleado sobre una escala establecida, en donde de manera horizontal se colocan los factores, y los extremos representan la categoría mínima y máxima, en donde se debe ubicar un punto, el cual debe representar el grado de desempeño del trabajador. Y éstas a su vez se dividen en las siguientes:

1. Escalas continuas. Se refieren a que cuando se pasa de una categoría a la otra se haga de una manera rigurosa, la ventaja de estas escalas es la flexibilidad para el evaluador.
2. Escalas discontinuas. Este método es uno de los mas usados debido a que es fácil de elaborar, sin embargo tiene una desventaja, ya que la evaluación de un trabajador puede influir en los demás empleados, por lo que se recomienda evaluarlos a todos sobre un mismo factor. Otra de las desventajas es que se cometa el error de suponer que todos los que se vayan a evaluar sean promedio o normales, se invita a que se utilicen números impares de grados.

• Método de listas de comprobación. Con la elaboración de este método se busca que el encargado o supervisor no conozca los resultados de sus evaluaciones, con la finalidad de que no tenga preferencias ni rechace a los trabajadores por los resultados que se obtengan. Existen dos tipos de estas listas las cuales se mencionan a continuación:

1. Listas ponderadas. Se elaboran enunciados, los cuales deben ser mínimo veinticinco y máximo cien, a cada aseveración se le debe dar un valor diferente, el cual no debe conocer el encargado, después se deben sumar los puntos y confrontar los resultados para poder conocer la efectividad de cada trabajador.
2. Listas de preferencia. Son enunciados agrupados de cuatro en cuatro; los cuales deben ser dos optimistas y dos perjudiciales. El encargado debe marcar los dos enunciados que mejor describan al evaluado.

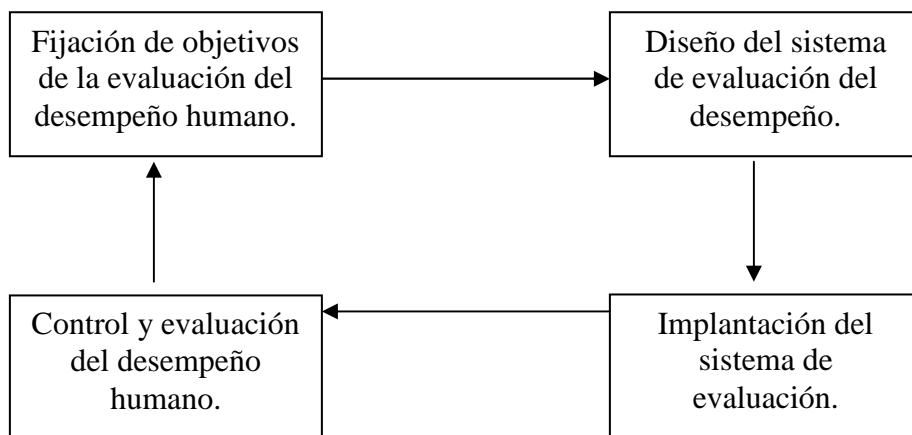
(ARIAS&HEREDIA, 5ª.ed.:642)

5.5 Proceso de la evaluación del desempeño

Un sistema de evaluación establecido en una empresa se dirige a todos los empleados y a los evaluadores especialistas por lo que el sistema debe llevar una serie de pasos para que funcione correctamente,

en el CUADRO I podremos observar los diferentes pasos que se utilizan para la evaluación del desempeño.

CUADRO I
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: (RODRÍGUEZ, 6ª. ED.:351)

Figura 1

Fijación de objetivos de la evaluación del desempeño.

El departamento encargado del establecimiento, coordinación y seguimiento del sistema de la evaluación es el de recursos humanos o personal. El cual está comprometido a implantar objetivos del sistema.

El departamento de personal debe lograr que se obtengan datos que tengan que ver con el desempeño que se ha tenido en el presente, pasado y futuro, con el propósito de que se puedan tomar decisiones correctas.

Diseño del sistema de evaluación del desempeño.

Este paso es uno de los más importantes ya que debemos crear el sistema para que cubra las necesidades tanto de la empresa como de los subordinados.

La empresa considera al sistema de evaluación como un método que nos ayuda a seleccionar los incentivos y promociones adecuadas para cada trabajador. Ya que si éste está bien diseñado nos puede ayudar para que la empresa funcione correctamente.

Implantación del sistema de evaluación.

Al desarrollar un sistema de evaluación del desempeño adecuado, éste puede otorgar varios beneficios a la empresa, pueden ser tanto para los empleados como para el gerente.

Al obtener los resultados de las evaluaciones nos será más fácil poder tomar decisiones, planear, controlar y dirigir el rendimiento de los subordinados.

El evaluador tiene mayor responsabilidad para evaluar y mantener su autoridad, debe aplicar puntos de vista y proporcionar ideas para que el desempeño en el futuro sea mayor.

En cambio el evaluado debe conocer qué funciones son las que realiza bien o que domina y cuáles son las que le están fallando, con esto podrá estar trabajando con seguridad ya que sus posibilidades de hacer su trabajo bien son muchas.

Se deben aplicar diferentes métodos de acuerdo a las necesidades de los evaluadores y evaluados.

Control y evaluación del desempeño humano.

Una vez que se elabore la evaluación del desempeño se debe dar a conocer al empleado para que él intente corregir sus errores.

La finalidad de la evaluación del desempeño es la toma de decisiones para reparar los puntos débiles.

Cuando ya esté hecha la evaluación debemos continuar con la elaboración de estrategias o planes para corregir los errores, ya que de lo contrario los empleados seguirán fallando en su trabajo.

(RODRÍGUEZ, 6ª.ED.:351)

Como ya nos dimos cuenta, la evaluación del desempeño es muy importante, nos puede ayudar a establecer las promociones que se les pueden ofrecer a los trabajadores, también nos sirve para que los empleados estén conscientes de lo que hacen bien y de lo que no.

Si estas evaluaciones no son tan favorables para los empleados, debemos analizar cuáles son las circunstancias que lo originan, ya que por lo regular si no estás conforme con tu trabajo, ambiente o lugar de trabajo, puede ser que no se encuentren lo suficientemente motivados como para rendir más de lo que la empresa espera de ellos; para esto se debe analizar el siguiente tema, el cual nos ayudará a tener más claro cuál es el ambiente y condiciones idóneas para desempeñar un buen trabajo.

CAPÍTULO VI

AMBIENTE Y

CONDICIONES DE

TRABAJO

CAPÍTULO VI

AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO

Como ya sabemos debemos contar con instalaciones adecuadas en la empresa, además tener buena comunicación con todos los miembros de la organización para que todos trabajen en armonía, y así poder lograr una parte de la motivación y satisfacción del empleado dentro de su trabajo, es por esto que debemos conocer más sobre ambiente y condiciones de trabajo, lo cual lo veremos a continuación.

6.1 Concepto de ambiente de trabajo

Para poder entender lo que es el ambiente de trabajo necesitamos primeramente definir qué es el ambiente en general, por lo que a continuación se menciona cierta definición.

El ambiente es todo aquello que rodea a una empresa. "En tanto sistema abierto, la organización mantiene transacciones e intercambio con su ambiente, lo cual permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya en lo que sucede internamente en la organización".

(CHIAVENATO, 5ª.ED.:848)

Lo anterior se refiere a que la empresa está relacionada directamente con el ambiente, es decir cualquier cosa que pase en su entorno, repercute directamente en la organización y esto puede beneficiar o perjudicar.

Es así que podemos definir al ambiente de trabajo como el contexto particular de cada entidad, en el cual se desenvuelven todos los trabajadores de la misma, en donde cada actividad, comportamiento, desarrollo, desempeño de los subordinados, así mismo las relaciones entre todos los miembros de la organización, influyen en la empresa, ya sea de una manera que le beneficie o que le perjudique a la misma.

Con base al buen ambiente de trabajo que se desarrolle dentro de la empresa, y entre otras cosas es como podemos deducir que los trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo; si existe un buen ambiente debemos estar casi seguros que los trabajadores se encuentran bien, ya que de lo contrario podríamos deducir que no se sienten satisfechos lo cual nos ocasionaría muchos aspectos negativos dentro de la entidad.

“El ambiente de trabajo tiene también elementos de cercanía personal, amistad y trabajo en grupos pequeños que son características importantes para la satisfacción de muchas personas”.

(GIL,1986:153)

Para poder darnos cuenta cuando un trabajador está satisfecho o no, debemos analizar primero un término que para las empresas es de suma importancia: la cultura organizacional.

6.2 Concepto de cultura organizacional

Podemos definir a la cultura como “el sistema dominante de creencias y valores puestos en práctica dentro de una organización”.

(ARIAS&HEREDIA, 5ª.ED.:307)

Con la definición anterior podemos deducir que la cultura organizacional tiene relación con los valores inculcados a los empleados, además de las creencias con las que cada uno cuenta, las cuales se desarrollan dentro de la organización, es decir a la hora de que todos los miembros de la empresa conviven e interactúan entre si nos podemos dar cuenta de las creencias, costumbres y cultura de cada uno de ellos; es importante conocer esto de cada uno de los empleados para que nos sea más fácil motivarlos y convivir con ellos.

6.3 Satisfacción e insatisfacción de los trabajadores

“El individuo ingresa en la organización y permanece en ella cuando espera que sus satisfacciones personales sean mayores que sus esfuerzos personales. Si cree que éstos superarán las satisfacciones, se vuelven propensos a abandonar la organización”.

(CHIAVENATO, 5ª.ED.:603)

Lo anterior nos quiere decir que cuando una persona ingresa a una organización, espera que sus satisfacciones sean mayores a lo que va a esforzarse por estar trabajando en la misma, ya que si no es así lo que puede pasar es que no se sienta cómodo y abandone la empresa.

Se debe tener en cuenta que de igual manera la entidad espera que las aportaciones del empleado sean mayores a los costos que origina estando dentro de la misma.

“La satisfacción en el empleo es la forma favorable o desfavorable en que ven los trabajadores sus puestos”.

(GIL, 1986:144)

La satisfacción es muy importante ya que afecta la rotación de empleados, reclamaciones, ausencias; por tales motivos los especialistas en personal realizan encuestas y estudian índices de satisfacción.

Con estos estudios se pudo conocer que los departamentos burocráticos aumentaron la insatisfacción, en cambio los departamentos serviciales y dispuestos a ayudar aumentaron la satisfacción en el empleo, esto quiere decir que entre más disposición se tenga por parte de los departamentos, los empleados tendrán más satisfacción en su trabajo y por lo tanto mayor motivación.

La satisfacción no es un medio de motivación por sí sola, pero si mantiene a los subordinados receptivos al ambiente de motivación cuando éste se les otorga.

La rotación y las ausencias de los empleados constituyen hoy en día un serio problema, ya que cuando aumenta la satisfacción, la rotación disminuye; los subordinados que no se encuentran satisfechos o de cierta manera en un grado menor, tienen una rotación mas elevada y por lo tanto tienen mayores probabilidades de dejar la empresa. Así mismo los subordinados que tienen menor satisfacción se ausentan con mayor frecuencia.

Otro de los factores que influye en la satisfacción e insatisfacción es la edad ya que cuando aumenta la edad, las personas se sienten más satisfechas, y mientras más jóvenes sean los empleados la satisfacción disminuye, debido a que tienen expectativas más altas.

Algo que también influye en la satisfacción es el nivel de ocupación; mientras más alto sea el nivel jerárquico más satisfechos se encuentran los trabajadores; por ejemplo los gerentes y profesionales se encuentran más satisfechos que los obreros o peones, debido a su posición jerárquica dentro de la organización.

El tamaño de la organización es otro aspecto que influye en la satisfacción, si se cuenta con una entidad grande, molesta a las personas y dificulta el proceso de comunicación, participación y coordinación; esto sucede debido a que los subordinados piensan que están perdiendo el control de lo que los afecta, así mismo porque la toma de decisiones se encuentra muy lejos de ellos.

Por todo lo mencionado anteriormente es necesario que se tome conciencia de qué vamos a hacer para que nuestros trabajadores se encuentren satisfechos y si nos es así recurrir a cursos de acción para solucionar los problemas y que la empresa no enfrente tantos problemas a causa de la insatisfacción del personal.

Para poder conocer qué es lo que les causa insatisfacción a los empleados, es necesario identificar cuáles son las reglas para conseguir un buen ambiente de trabajo, las cuales a su vez dependen de la estabilidad del trabajador, es por esto la importancia del siguiente tema.

6.4 Reglas para conseguir un buen ambiente de trabajo

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos, la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un buen ambiente se orienta hacia los objetivos generales, un mal ambiente destruye el ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar escalas de evaluación.

Algunas cualidades que se pretenden evaluar son las siguientes:

Independencia.

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones es una tarea limitada, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características del medio ambiente en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Liderazgo.

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa, que permite y fomenta el éxito.

Relaciones.

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan sociogramas que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen hombro con hombro; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Organización.

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.

Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Remuneraciones.

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero no impulsan el rendimiento.

Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

Igualdad.

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Otros factores.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral logra una diferencia entre las empresas de éxito y las empresas triviales.

Elena Rubio Navarro Consultora de empresas

<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

Al término de este capítulo conocimos lo fundamental que es establecer la manera mas adecuada de hacer que los trabajadores se sientan bien con su trabajo, además se mencionan varios factores que debemos llevar a cabo, si llevamos a la práctica todo lo que se ha mencionado en los capítulos anteriores, es posible que los empleados se sientan parte de la empresa y es así como se va a conseguir esa motivación y por lo tanto la productividad y la satisfacción de los clientes debido a los servicios eficientes.

CONCLUSIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Como ya lo vimos anteriormente se estuvieron desarrollando varios temas muy importantes, uno de ellos es la administración de personal la cual consiste en planear y organizar varias técnicas o métodos para promover el desempeño de los subordinados. Esto es muy importante ya que si desempeñan de manera eficiente su trabajo, la empresa tendrá más productividad.

Otra cosa que también debemos tomar en cuenta es la motivación, la cual se refiere al impulso que se tiene por hacer las cosas, es por esto que la debemos utilizar con los trabajadores para que se sientan aceptados en la organización y por lo tanto rindan más.

Existen diferentes tipos de incentivos, los cuales se clasifican en materiales y sociales, la empresa debe conocerlos para que sepa cual es el que va a utilizar, que beneficios y perjuicios tendrá después de su aplicación.

Otro punto importante es el ambiente de trabajo el cual se refiere al contexto en el cual se desenvuelve el empleado, donde todas las actividades que lleve a cabo beneficiarán o en su caso perjudicarán a la empresa directamente, es por ello la importancia de crear un buen ambiente de trabajo, en donde los subordinados se sientan cómodos.

Por lo tanto como ya lo pudimos observar mantener a un trabajador satisfecho es complicado, pero no es imposible por eso es necesario poner mucha atención a lo que el trabajador necesita, a sí mismo no descuidar a la empresa por querer dar todo para que el trabajador no se vaya.

Es por esto que debemos crear un buen ambiente de trabajo para que los empleados se mantengan trabajando a gusto y no exista tanta rotación de personal, ausentismo y por lo tanto podremos beneficiar a la empresa y también al trabajador, si todo se mantiene equilibrado.

PARTE II

CASO PRÁCTICO

PARTE II

CASO PRÁCTICO

1. Objetivo General del caso práctico

El objetivo principal por el cual se desarrollará el caso práctico es esencialmente para conocer qué tipos de incentivos se otorgan a los trabajadores del área de reparto de la empresa Materiales Ledesma, y así tener un panorama general de los mismos para proponer un plan de incentivos

2. Metodología utilizada en la investigación de campo

2.1 Muestra

Debido a que el número de trabajadores que conforman el área de reparto de la empresa es muy pequeño, se tomó para la aplicación de los cuestionarios el total de los empleados los cuales fueron 26 subordinados.

2.2 Formato del cuestionario

- 1.- ¿Para ti qué es la motivación?
- 2.- ¿Qué tipo de prestaciones tienes?
 - a) Solamente sueldo
 - b) Bonos de puntualidad
 - c) Premios por asistencia
 - d) Otros _____
- 3.- ¿Te agradan las condiciones físicas de tu lugar de trabajo?
 - a) Si
 - b) No ¿Por qué?
- 4.- ¿Cada cuándo recibes pláticas sobre motivación?
 - a) De 1 a 2 veces por semana
 - b) De 1 a 2 veces por mes
 - c) De 1 a 2 veces por año
 - d) Nunca
- 5.- ¿Qué tipo de incentivos te gustaría que se te dieran?
 - a) De dinero
 - b) Prestaciones
 - c) Sociales (comedores, canchas, etc.)
- 6.- ¿Te gustan las actividades que desempeñas en tu trabajo?
 - c) Si
 - d) No ¿Por qué?
- 7.- ¿Cómo es la relación con tus jefes o supervisores?
 - a) Sólo de trabajo
 - b) Buena
 - c) De amistad
 - d) Mala
- 8.- ¿Cada cuándo les realizan evaluaciones para medir su desempeño?
 - a) De 1 a 2 veces por semana
 - b) De 1 a 2 veces por mes
 - c) De 1 a 2 veces por año
 - d) Nunca
- 9.- ¿Cómo te gustaría que fuera tu lugar de trabajo físicamente?
 - a) Más amplio
 - b) Más iluminado
 - c) Colores diferentes

d) Otros_____

10.- ¿Cuentas con todos los elementos necesarios para desempeñar tu trabajo?

- a) Si
- b) No

11.- ¿Qué es lo que te hace falta para trabajar?

- a) Herramientas
- b) Buen equipo de reparto
- c) Capacitación
- d) Motivación
- e) Otros_____

12.- ¿Existe una buena comunicación entre todos los trabajadores de la empresa?

- a) Si
- b) No ¿Por qué?

13.- ¿Qué te causa desmotivación de tu trabajo?

14.- ¿Cómo calificas el ambiente de trabajo de tu empresa?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

3. Panorama general de la empresa.

3.1 Antecedentes

La empresa de Materiales Ledesma, fue fundada por el Sr. Rafael Ledesma Medina, nacido el 29 de junio de 1904, en la villa de Taretan.

Don Rafael tuvo oportunidad de asistir a clases de primaria para posteriormente dedicarse al comercio.

- ◉ 1941.-El Sr. Rafael estableció una tienda de ropa "Textiles de México, cajón de ropa y novedades"
- ◉ 1943.-Se asoció a la industria del arroz, liquidando la tienda de ropa.
- ◉ 1944.-Hizo instalaciones de máquinas para mosaicos y precolados, de ahí inició la casa Ledesma con su venta de materiales para construcción.
- ◉ 1949.-Se utiliza como bodega el domicilio de Aldama #104, al dejar a un lado la fabricación de mosaicos y precolados.
- ◉ 1955.-Se construye el negocio de Reforma #11.
- ◉ Se da el ingreso al Sr. Jesús Ledesma Barajas, auxiliando en las actividades de la empresa.
- ◉ 1966.-Fallece el Sr. Rafael Ledesma Medina y su hijo Jesús queda al frente del negocio.

En este mismo año ingresa a la empresa el Sr. Manuel Ledesma Barajas, apoyando a su hermano en la venta de los productos.

- 1967.-se adquiere el local de la colonia La Mora como almacén para posteriormente comenzar con la venta de materiales.
- 1970.-En Aldama #104, comienza a funcionar como punto de venta.
- 1978.-Se adquiere en compra el local de Francisco Sarabia e Hilanderos el cual era entonces el 4º punto de venta.
- 1987.-Se compra un terreno en el Paseo Lázaro Cárdenas en el que se construye una bodega.

En ese mismo año se integra a la empresa.

- 1989.-Se construye una sala de exhibición en 5 de Febrero #68, que se conecta con la bodega de Reforma #11.
- 1994.-Se adapta un local en la calle de Francisco Villa #150, como sala de exhibición y venta.

3.2 Misión de la empresa

La misión de la empresa Materiales Ledesma es servirle:

- Ofreciendo productos vinculados con la construcción, de reconocida calidad y prestigio.
- Estando pendientes de los adelantos que se relacionan con el giro, buscar y encontrar nuevas alternativas en productos para ofrecerlos a nuestros clientes.

- Proponiendo siempre más de una alternativa que satisfaga sus necesidades específicas.
- Proporcionando asesoría técnica, que le ayuden a tener un panorama más amplio de los usos de los productos y solucionar problemas.
- Y todo esto mediante la atención de un equipo de trabajo apasionado y comprometido a servirle.

3.3 Visión

Consolidar y desarrollar la empresa, mediante la integración de un programa de mejoramiento continuo, en donde modernicemos, sistematicemos e implementemos mejores procesos de trabajo, contando con un equipo de trabajo que se interese en servir a los demás y se enorgullezca de su trabajo.

3.4 Objetivos

1. Fomentar entre todos los colaboradores, el espíritu de servicio, así como el trabajo en equipo.

“Una actitud basada en valores y creencias sobre las personas, la vida y el trabajo lleva a una persona a servir de la mejor manera a otras y se enorgullece de su trabajo”.

2. Fomentar el uso de la creatividad e iniciativa para dar soluciones espontáneas y acertadas a nuestros clientes.
3. Sistematizar los procesos de trabajo que aún están mecanizados.
4. Contar con los proveedores y productos más representativos, buscando siempre diferentes alternativas de productos de vanguardia, de utilidad, de calidad reconocida y de moda, que nos ayuden a brindar a nuestros clientes seguridad, comodidad, tranquilidad y protección.
5. Actualizar constantemente a todos nuestros colaboradores en las técnicas de comercialización, del uso de los productos que ofrecemos (asesoría técnica) y en todas las áreas que requieran especialización.
6. Implementar nuevos sistemas de comunicación que faciliten ofrecer un buen servicio a nuestros clientes, involucrando a todos en nuestros planes y programas de trabajo y de cuál es la razón por la que trabajamos todos los días y cuál es la contribución que cada uno de nosotros hacemos y de la cual dependemos para ser siempre mejores.

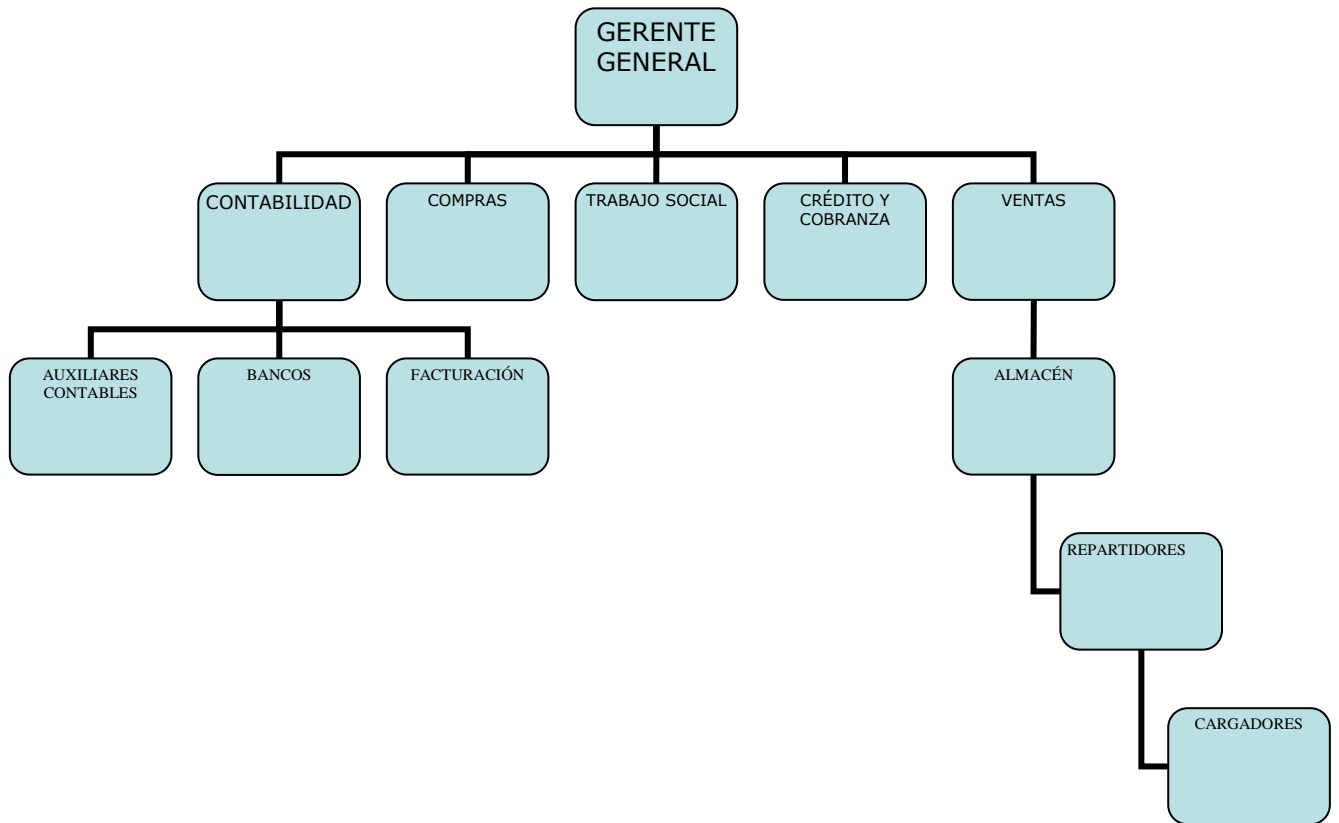
7. Crear continuamente un valor nuevo para el cliente, a partir de hoy lo importante es crecer y crear una ventaja competitiva.

Cada uno de nosotros es responsable de hacer real esta visión y vivirla todos los días.

3.5 Valores

- CONFIANZA: Creer en mí y en nosotros.
- COMUNICACIÓN: Compartir lo que creemos, pensamos y sentimos.
- HONESTIDAD: Pensar y actuar con rectitud.
- CREATIVIDAD: Desarrollar e innovar para ser mejores.
- CALIDAD HUMANA: Buscar la armonía de mi vida personal, familiar y laboral.
- CONSTANCIA: Insistir con entusiasmo.
- COMPROMISO: Comprometerse a ser un miembro del equipo.
- RESPETO: No invadir los espacios de los demás.

3.6 Organigrama



DICIEMBRE 2006

4. RESULTADOS.

Los resultados que se obtuvieron al aplicar los cuestionarios fueron las siguientes:

- En la pregunta número uno el 7.69% contestó que para ellos la motivación era tener un trabajo, otro 7.69% respondió que no sabía, el 53.85% la consideraba como un impulso para trabajar bien, otro 7.69% contestó que para ellos era tener un buen sueldo, el 11.54% considera que es trabajar con gusto y el otro 11.54% manifestaron que es querer hacer algo por voluntad.
- En la segunda pregunta el 46.15% de los empleados del área de reparto respondieron que como prestaciones solamente recibían sueldo, el otro 53.85% respondió que otros; dentro de los cuales el 15.39% contestó que INFONAVIT, el otro 15.39% despensa y por último el 23.08% manifestó que despensa y comisiones.
- En la pregunta número tres el 34.62% manifestó que sí les agradaban las condiciones físicas de su lugar de trabajo y el otro 65.38% contestó que no, de los cuales el 11.54% considera que por la falta de iluminación, el 19.23% por el espacio insuficiente, el otro 19.23% por el mobiliario obsoleto, el 11.54% porque los colores son

oscuros, el 3.85% porque el equipo de reparto es obsoleto.
Ver anexo 1

- En la pregunta número cuatro el 100% de la muestra contestó que nunca reciben platicas sobre motivación.
- La pregunta número cinco que se refiere al tipo de incentivos que les gustaría que se les dieran, el 73.08% respondió que incentivos de dinero, el 11.54% les gustaría que se les otorgaran prestaciones y el 15.38% manifestó que les gustarían los sociales. Ver anexo 2
- En la pregunta número seis el 96.15% manifestó que sí les gustan las actividades que desempeñan en su trabajo y el otro 3.85% respondió que no, entre los cuales el 3.85% respondió que debido a que sólo está trabajando por necesidad y no porque realmente le guste el trabajo.
- Dentro de la pregunta número siete el 61.54% considera que la relación con sus jefes o supervisores es sólo de trabajo, el 11.54% respondió que la relación era buena, el 3.85% respondió que era de amistad y el 23.08% consideró que era mala. Ver anexo 3

- En la pregunta número ocho el 11.54% de los empleados respondió que de 1 a 2 veces por año les realizaban evaluaciones para medir su desempeño, y el otro 88.46% contestó que nunca les aplicaban dichas evaluaciones.
- Dentro de la pregunta número nueve el 34.62% considera que el lugar que les gustaría para su área de trabajo fuera más amplio, el 26.92% respondió que más iluminado, el 34.62% que debería tener colores diferentes, y el 3.85% respondió que otros, entre los cuales el 3.85% manifestó que debería ser modernos y con muebles nuevos. Ver anexo 4
- En la pregunta número diez el 30.77% contestó que sí contaba con todos los elementos necesarios para desempeñar su trabajo y el otro 69.23% respondió que no.
- En la pregunta número once el 3.85% mencionó que lo que le hacía falta para trabajar son herramientas o equipo, el 26.92% un buen equipo de reparto, el 3.85% capacitación, y el 65.38% contestó que motivación. Ver anexo 5

- En la pregunta número doce el 34.62% afirmó que existe una buena comunicación entre todos los trabajadores de la empresa y el otro 65.38% contestó que no, entre los cuales el 26.92% dijo que se debía a malos entendidos, el 11.54% consideró que se trataba de envidias, el 15.38% respondió que era por favoritismos, y el 11.54% por la existencia de grupos dentro de la empresa. Ver anexo 6
- En la pregunta número trece al 69.23% de los trabajadores les causa desmotivación la falta de incentivos, al 11.54% el que no se les reconoce su esfuerzo, al 3.85% los favoritismos, al otro 3.85% la falta de organización en la empresa, al 7.69% la mala comunicación entre empleados, al 3.85% por diferencias de incentivos entre los trabajadores. Ver anexo 7
- Dentro de la pregunta número catorce el 26.92% considera que el ambiente de trabajo en su empresa es bueno, el 57.69% lo considera regular y el 15.38% respondió que el ambiente de trabajo era malo. Ver anexo 8

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- Dentro de la pregunta número uno podemos concluir que más del 50% de los trabajadores del área de reparto de la empresa Ledesma considera a la motivación como un impulso para trabajar bien.
- En la segunda pregunta más del 50% de trabajadores respondieron que recibían otras prestaciones, entre las cuales está el INFONAVIT, despesa y comisiones; y poco menos del 50% contestó que solamente recibían sueldo como prestaciones.
- En la pregunta número tres, el 65% de los empleados no están conformes con su área de trabajo y hacen hincapié en que falta iluminación, no hay espacio insuficiente, existe un mobiliario obsoleto, hay colores oscuros y el equipo de reparto es obsoleto.
- En la pregunta cuatro ninguno de los empleados del área de reparto recibe pláticas sobre motivación.
- Dentro de la pregunta número cinco observamos que a más del 70% le gustaría tener incentivos en dinero.

- En la pregunta número seis más del 90% de los empleados respondieron que sí les gustan las actividades que llevan a cabo.
- En la pregunta número siete poco más del 60% de los empleados considera que su relación con los jefes o supervisores es sólo de trabajo.
- Dentro de la pregunta número ocho al 88% de los empleados no les aplican evaluaciones para evaluar su desempeño.
- En la pregunta número nueve más del 30% de los subordinados consideran que su área de trabajo les gustaría más si fuera más amplia, y al otro 30% les gustaría que los colores fueran diferentes, no tan oscuros.
- En la pregunta número diez, más del 60% de los trabajadores no cuentan con todos los elementos necesarios para desempeñar su trabajo.
- Dentro de la pregunta número once más del 60% considera que lo que le hace falta para trabajar es motivación.

- En la pregunta número doce más del 60% de los trabajadores consideran que no existe una buena comunicación entre ellos.
- En la pregunta número trece a más del 60% de los empleados les causa desmotivación la falta de incentivos.
- Dentro de la pregunta número catorce más del 50% de los empleados consideró que el ambiente de trabajo de su empresa es regular.

CONCLUSIONES

En base al cuestionario aplicado a los trabajadores podemos concluir que la mayoría considera indispensable la motivación para poder trabajar bien, en cuanto a las prestaciones de infonavit, despensa y comisiones más de la mitad también las recibe. Con las condiciones físicas de su lugar de trabajo los subordinados no están conformes ya que manifiestan que no hay espacio, existe mobiliario obsoleto, colores oscuros, y el equipo de reparto no es bueno, por lo que se propondrá realizar cambios en este aspecto, también podemos llegar a la conclusión de que a ninguno de los trabajadores se les imparte pláticas sobre motivación por lo cual es menos factible que éstos tengan nociones de lo que es, la importancia y cómo pueden lograr estar motivados, es importante destacar que a más de la mitad de los trabajadores les gustaría tener incentivos en dinero; la mayoría comentó que sí les gustaban las actividades que desarrollaban, lo cual no representa causa de desmotivación. La relación de éstos con sus jefes o supervisores es sólo de trabajo. Al igual que las pláticas sobre motivación tampoco se les evalúa el desempeño de cada trabajador por lo que para la empresa es más difícil conocer cuales son los subordinados que tienen más interés y dan mejores resultados en su trabajo y por lo tanto no les dan incentivos y los trabajadores no se motivan. Es necesario que se cuente con todos los elementos indispensables para trabajar, y en este caso la mayoría no cuenta con ellos, debido a esto, los subordinados

se encuentran inconformes, también existen problemas de comunicación entre ellos, para ello sería importante que convivieran más para poder llevar buena relación y en base a esto reflejarían los resultados en un buen ambiente de trabajo.

Con la elaboración del cuestionario pudimos observar todas las deficiencias y necesidades del personal de esta área y para ello es necesario establecer un plan de incentivos para mejorar todas las insuficiencias y por lo tanto lograr mejores resultados para la empresa y para los trabajadores.

5. Plan de incentivos

5.1 Objetivos del plan

Es necesario tomar en cuenta que al llevar a cabo el plan de incentivos, se están buscando varios objetivos, los cuales se mencionan a continuación:

- Lograr que los empleados del área de reparto trabajen cómodamente,
- Se sientan parte de la empresa,
- Tengan buenas relaciones personales dentro de la misma,
- Se les retribuya de acuerdo a su esfuerzo y de una manera equilibrada con los demás trabajadores, esto con base en la teoría de J Stacy Adams quien formuló la teoría de la equidad, la cual dice que debe existir un buen equilibrio entre los esfuerzos y recompensas de una persona con la otra.

También es importante señalar que con este plan los trabajadores van a tener conciencia de, qué es lo que están realizando y de el valor que tienen sus actividades, lo cual es muy importante, según la teoría motivacional de la expectativa de Victor H Vroom vista anteriormente donde se utiliza la fórmula $Fuerza = Valencia \times expectativa$, donde la fuerza es la intensidad de motivación de una persona, la valencia es la intensidad de preferencia de la persona para obtener un resultado y donde la

expectativa es la posibilidad que se tiene de que cierta actividad lleve a obtener el resultado esperado.

Además con este plan se pretende lograr que los subordinados lleguen a satisfacer todas sus necesidades básicas de acuerdo con la teoría de Abraham Maslow, en donde nos menciona las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima, autorrealización; como resultado del trabajo que éstos realicen.

El plan de incentivos debe cubrir varios puntos para que funcione adecuadamente, por lo que en el siguiente punto se explican los aspectos que debe contener el plan de incentivos.

5.2 Aspectos que cubre el plan de incentivos

A continuación se detallarán los aspectos que va a cubrir el plan de incentivos para la empresa:

5.2.1 Económicos

- Otorgar reconocimientos monetarios trimestrales al mejor trabajador de cada área, ya que a muchos trabajadores les desmotiva que su esfuerzo no se vea recompensado, ya que como se vió en el capítulo VI si se aplica el reconocimiento, los

trabajadores van a ver que se les reconoce cuando hacen las cosas bien y por lo tanto van a luchar para poder conseguir ese premio.

- Las comisiones que en la actualidad se otorgan debe ser para todos los trabajadores, es decir todos deben tener las mismas posibilidades de ganárselas.
- Otro tipo de incentivos que se deben dar, son los aumentos por méritos, ya que como lo menciona el capítulo IV se otorgan con base al desempeño del trabajador, por lo tanto el empleado buscará su mejor desempeño y se obtendrá como beneficio un mejor servicio al cliente.
- Otro punto importante para fomentar un buen ambiente es que todos los empleados tengan derecho a las mismas prestaciones, sin discriminaciones ni diferencias, pero siempre y cuando estén en la misma estructura jerárquica, con la implantación de la igualdad podemos combatir la desconfianza del trabajador que puede ser ocasionada por el amiguismo o la falta de criterio como se pudo observar dentro del capítulo VI.

5.2.2 Sociales

- Es necesario implementar en la empresa Ledesma un ambiente adecuado de trabajo, organizando convivios, por ejemplo organizar una posada anual, darles un obsequio el día del padre, en los cuales el objetivo que se persiga sea, que el personal pueda relacionarse y por lo tanto mejorar las relaciones personales entre ellos, y con esto se va a lograr que exista un ambiente más cómodo de trabajo y por lo tanto una mayor eficiencia en las operaciones dentro de la empresa.
- También se propone realizar cada tres meses pláticas sobre motivación, con el propósito de aumentar el autoestima de los trabajadores, al igual que hacerlos sentir parte primordial de la empresa, éstas pláticas les servirán tanto a los empleados como a la propia empresa ya que los empleados verán el interés que la empresa tiene hacia ellos.
- También se deberán llevar a cabo evaluaciones del desempeño cada mes y aplicarlas a todos los trabajadores por igual, ya que con estas evaluaciones como lo vimos en el capítulo V, se puede detectar problemas de motivación, o el incorrecto aprovechamiento de los recursos humanos, es por lo cual que sí se elaboran evaluaciones

constantes y regulares, la empresa podrá detectar sus problemas a tiempo y corregirlos porque de lo contrario no tendría forma de darse cuenta sino hasta que fuera demasiado tarde.

- Otra recomendación sería que la empresa se encontrara más iluminada, sobre todo de luz natural, que llegue de manera indirecta, es decir que su área de trabajo se encuentre bien iluminada. Se debe pintar el techo color blanco para lograr que haya una mejor iluminación y por lo tanto se vea más claro, con esto se logrará además de ahorrar luz que el área de trabajo se vea más amplia, y que los subordinados se sientan cómodos.
- Como la empresa es un lugar en el que hace frío y está un poco húmedo, se recomienda pintar las paredes color beige, como se menciona en el capítulo IV ya que éste color causa una sensación de calor, además es un color claro ya que los tonos oscuros tienden a ser depresivos para las personas.
- Se sugiere comprar mobiliario cómodo y que se adapte a las necesidades, en éste caso a los trabajadores del área de reparto, los asientos de las camionetas deben ser cómodos, para esto se pueden adquirir cubre-asientos especiales para lograr la comodidad del

chofer, así mismo dentro de la empresa se les debe tener bien acondicionada su área de trabajo. No debemos pasar por alto que en la empresa pasan parte del día, por lo tanto se les debe tener su escritorio y silla a cada uno de los trabajadores de esta área para que tengan su lugar de trabajo y por lo tanto trabajen independientemente.

- Sería bueno establecer un comedor dentro de la empresa, para que los trabajadores lo utilizaran sin tener que desplazarse fuera de la empresa lo que les ocasionaría un mejor aprovechamiento del tiempo.
- Se propone realizar juntas de retroalimentación de necesidades cada tres meses, con la finalidad de que se conozcan las necesidades del personal para que les sea más fácil a los supervisores o directivos el establecimiento de incentivos para motivar al personal.

Para que el plan de incentivos funcione adecuadamente es necesario que todo el personal tenga conocimiento acerca del mismo por lo que a continuación se menciona la manera como es que se puede lograr.

5.3 Difusión y cumplimiento de los planes de incentivos

Una vez reconocida la importancia de lo necesario que es la implementación de un plan de incentivos en la empresa, éste se debe dar a conocer a todos los empleados mediante un escrito y una junta donde se les mencione cuáles son sus derechos así como también sus obligaciones.

Con esto se busca lograr que los empleados estén enterados de que la empresa va a cambiar su forma de motivación, y que se les darán mayores beneficios si cumplen mejor con su trabajo.

Una vez que se les dé a conocer a los trabajadores la forma como se les retribuirá su trabajo lo siguiente es llevarlo a cabo, lo cual se realizará una vez que se les de a conocer.

Para que el plan de incentivos sea posible es necesario elaborar un análisis detallado de diversos puntos los cuales se explican a continuación:

5.4 Principios que deben cumplirse para que un plan de incentivos sea viable

Antes de llevar a cabo el plan de incentivos se debe realizar un análisis de costo beneficio, esto es, se realizará con un presupuesto del total que se va a invertir en la elaboración del plan y se comparará con la

estimación de los beneficios que se obtendrán, en el caso del área de reparto cuántos pedidos extras se pueden repartir en un día, cuántos clientes nuevos ganará la empresa debido a la eficiencia de los repartidores, etc.

Se debe dar a conocer mediante reuniones a los subordinados que tendrán una responsabilidad con la empresa de trabajar mejor, para que la empresa también pueda obtener beneficios con su productividad y por lo tanto otorgarle los incentivos que se vieron anteriormente.

Con la finalidad de no tener conflictos posteriores se debe de realizar un estimado del plan de incentivos, presupuestando cuántos pedidos más se entregarán por chofer, a cuánto ascenderán sus comisiones, cuál será el costo de las pláticas sobre motivación, y cuánto costará todo el mobiliario y equipo de reparto nuevo que ocupará la empresa.

Con lo anterior se puede tener una base para la implementación del plan y así también pronosticar situaciones posteriores, es necesario que al implementar el plan se señale un límite sobre la aplicación de éste dentro de la empresa por lo cual a continuación se mencione el alcance.

5.5 Alcance del plan

El plan de incentivos únicamente será aplicable para los trabajadores del área de reparto, debido a que es el área que más necesita la motivación, siendo ésta un área potencial para la empresa, ya que si se corrigen varias deficiencias con el plan de incentivos en dicha área, se pueden obtener mayores beneficios.

Para que el plan propuesto se lleve a cabo correctamente, es necesario designar a una persona para que sea la encargada de que todas estas actividades y todos los aspectos que deben cubrir el plan se realicen adecuadamente, el gerente de recursos humanos será la persona idónea que se encargará del establecimiento, control y vigilancia del plan de incentivos.

Así como de sus restricciones, esta área también se encargará de elaborar modificaciones en su caso.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Galicia Fernando, HEREDIA, Espinosa Víctor. Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, 5ª. Edición.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, Editorial McGraw-Hill, 5ª. Edición.

FRANKLIN F, Enrique Benjamín 2ª.

GIL, Mendoza José I. Administración de personal y recursos humanos, Editorial McGraw-Hill, Tomo III, 1986.

KOONTS & WEIHRICH. Administración. Una perspectiva global, Editorial McGraw-Hill, 12ª. Edición.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, Administración moderna de personal, Editorial Thomson, 6ª. Edición.

WERTHER & DAVIS. Administración de personal y recursos humanos, Editorial McGraw-Hill, 4ª. Edición.

[http://es.geocities.com/teoescalante/psicologiaInd03.htm#3.5.-
%20Incentivos%20materiales.](http://es.geocities.com/teoescalante/psicologiaInd03.htm#3.5.-%20Incentivos%20materiales)

<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>