



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

***LA MOTIVACION E INCENTIVOS COMO HERRAMIENTAS PARA
LOGRAR LA EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES DE LA
CONSTRUCTORA ESPINOZA UV.***

Diseño del Trabajo de graduación
previo a la obtención del título de:

Ingeniero Comercial

Autor:
Mónica Mancero L.

Director: Ing. Jaime Vélez

Cuenca, Ecuador
2008

INDICE DE CONTENIDOS

Índice de Contenidos	iii
Índice de Anexos	vi
Introducción	vii
Dedicatoria	ix
Agradecimiento	x
Resumen	xi
Abstract	xii

CAPITULO I: CONSTRUCTORA ESPINOSA UV

1.1. Introducción	1.6.2. Servicios	
1.2. Estructura Organizacional		1
1.3. Misión		2
1.4. Visión		3
1.5. Principios y Valores		3
1.5.1. Principios		3
1.5.2. Valores		4
1.6. Objetivos y Servicios		4
1.6.1. Objetivos		4
		5

CAPITULO II: LA MOTIVACION

2.1. Antecedentes Históricos	2.2. Conceptos e Importancia
------------------------------	------------------------------

2.3. Clases de Motivación

2.3.1. Motivación Extrínseca

2.3.2. Motivación Intrínseca

2.3.3. Motivación Positiva

2.3.4. Motivación Negativa

6

8

11

11

12

12

12

2.4.	Factores que Influyen en la Motivación	13
2.5.	Encuestas al Personal de la Constructora Espinosa UV	19
2.6.	Análisis de la Encuestas a la Constructora Espinosa UV	21
2.7.	Comunicación como vía principal para una eficiente Motivación	34

CAPITULO III: LOS INCENTIVOS

3.1.	Objetivos y conceptos de los Incentivos	35
3.1.1.	Objetivos de los Incentivos	35
3.1.2.	Conceptos de los Incentivo	36
3.2.	Características de los Incentivos	37
3.3.	Tipos de Incentivos	38
3.3.1.	Incentivos Monetarios	38
3.3.2.	Incentivos no Monetarios	39
3.5.	Importancia de los Incentivos para los trabajadores	41

CAPITULO IV: IMPLANTACION DEL PROCESO DE MOTIVACION E INCENTIVOS

4.1.	Implantación de medidas para motivar al personal	43
4.1.1.	Sistema de Motivación e Incentivos para la Constructora Espinosa UV (año 2008)	44
4.2.	Implantación de medidas para lograr un buen sistema de Incentivos	47
4.3.	Influencia de la motivación e Incentivos en la productividad	48
4.4.	Influencias Internas y Externas en los trabajadores	50
4.5.	Comportamiento del trabajador con respecto a la Motivación e Incentivos	51
4.6.	Resultados de la Motivación e Incentivos	51

Conclusiones

Recomendaciones

Glosario

Bibliografía

Anexos

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuestas realizadas a los empleados de la Constructora Espinosa UV

ANEXO 2: Encuestas realizadas a los obreros de la Constructora Espinosa UV

ANEXO 3: Observación del desempeño de los trabajadores (Fotografías)

INTRODUCCION

Al ser hoy en día la competitividad en las empresas cada vez mayor la productividad es objetivo fundamental de toda empresa que invierte capital para obtener rentabilidad, la

eficiencia de sus recursos es la base para elevarla; en este sentido la motivación e incentivos al talento humano son temas centrales del presente trabajo de graduación, el cual se halla fundamentado en la materia existente y tratada dentro de las aulas de clase llevándola a la práctica en la Constructora Espinosa UV.

El objetivo fundamental de los sistemas de motivación e incentivos en una empresa es buscar un acuerdo entre los trabajadores y sus directivos los cuales permitan mejorar su eficiencia y eficacia brindando a sus clientes un mejor producto y servicio, la Constructora Espinosa UV como toda empresa que aspira ser productiva y rentable pretende lograr que cada individuo satisfaga de cierta manera sus necesidades en cuanto al nivel salarial, capacitación y adecuado puesto de trabajo mejore su rendimiento, adquiera compromisos y consiga las metas planificadas para obtener mayores beneficios y niveles de productividad.

Conscientes de las circunstancias anteriores y los problemas de bajo rendimiento, ausentismo, instalaciones deficientes y retrasos en entrega que llevan a la empresa a presentar deficiencias causadas por la falta de motivación e incentivos del personal, la Constructora Espinosa UV se ha visto en la obligación de implementar sistemas que cubran estas necesidades, promoviendo la participación de sus empleados tanto en el ámbito económico como en el psicológico marcando el compromiso de los trabajadores con la empresa evitando así que sus clientes estén dispuestos a adquirir bienes inmuebles en otra institución, situación que puede significar para la empresa una pérdida económica que reflejaría una pérdida de su prestigio y fortaleza impidiendo su eficiente desarrollo.

Con el presente trabajo de graduación se pretende corroborar que gracias a la correcta planificación e implantación de los mencionados sistemas de motivación e incentivos y tratando de cubrir las necesidades de los trabajadores influyendo directa y positivamente en la empresa es necesario disponer de métodos, mecanismos y herramientas para impulsar y establecerlos mejorando sus niveles de productividad y eficiencia.

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Graduación está dedicado a Dios, por ser la fuerza de todo, a mi madre y hermanas por estar conmigo en todas mis decisiones, a mi esposo por su paciencia y compañía, a mis amigas por su cariño e incondicionalidad, a los profesores de la facultad de los cuales he aprendido y compartido sus conocimientos y principalmente a mi padre quien siempre me ha incentivado y apoyado para cumplir todas las metas propuestas.

AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios por todas tus bendiciones; mi más sincero agradecimiento al Ing. Jaime Vélez por el tiempo que le ha dedicado a la presente monografía, a mi padre quien me ha brindado las facilidades para su desarrollo y a mi familia por estar siempre apoyándome.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de graduación es proponer la implantación de un sistema de motivación e incentivos como herramienta para elevar la productividad de la Constructora Espinosa UV, mejorando significativamente a la empresa dentro del ambiente laboral, contribuyendo con el cumplimiento de sus obligaciones, metas y objetivos alcanzando los fines para los cuales fue creada.

El proyecto de implementación se concreta con la aplicación demostrativa expresada en el rendimiento de los trabajadores, tratando de alcanzar un alto nivel de calidad y productividad los cuales marcan el compromiso de los empleados con la empresa. Los sistemas de motivación e incentivos reúnen la posible satisfacción de las principales necesidades de los individuos que laboran en la organización, logrando con ello un ambiente agradable en el cual no solo se cumplen obligaciones sino también el trabajo realizado recibe reconocimiento.

El presente trabajo comprende un análisis de la Constructora Espinosa UV, estudio básico del significado de la motivación e incentivos para los individuos, investigación de las necesidades motivacionales de los empleados y finalmente el diseño e implantación de un sistema de motivación e incentivos que eleven la productividad en los trabajadores.

ABSTRACT

The objective of this graduation project is to propose the introduction of a system of motivation and incentives as a tool to increase the productivity of “Constructora Espinosa UV”, improving the company significantly regarding its working atmosphere and contributing to the fulfillment of its obligations, goals and objectives for which it was created.

The implementation project becomes real with the demonstrative application expressed in the performance of workers trying to reach a high quality and productivity level that shows the commitment of the employees to the company. The system of motivation and incentives make it possible to meet the main needs of the individuals that work in the organization thus obtaining a pleasant atmosphere where not only employees fulfill their duties but also their work is acknowledged.

The project is composed of an analysis of “Constructora Espinosa UV,” a basic study of the meaning of motivation and incentives for individuals, a research of employees’ motivational needs, and finally, the design and introduction of a system of motivation and incentives that will increase productivity in employees.

CAPITULO I: CONSTRUCTORA ESPINOZA UV

1.1. Introducción

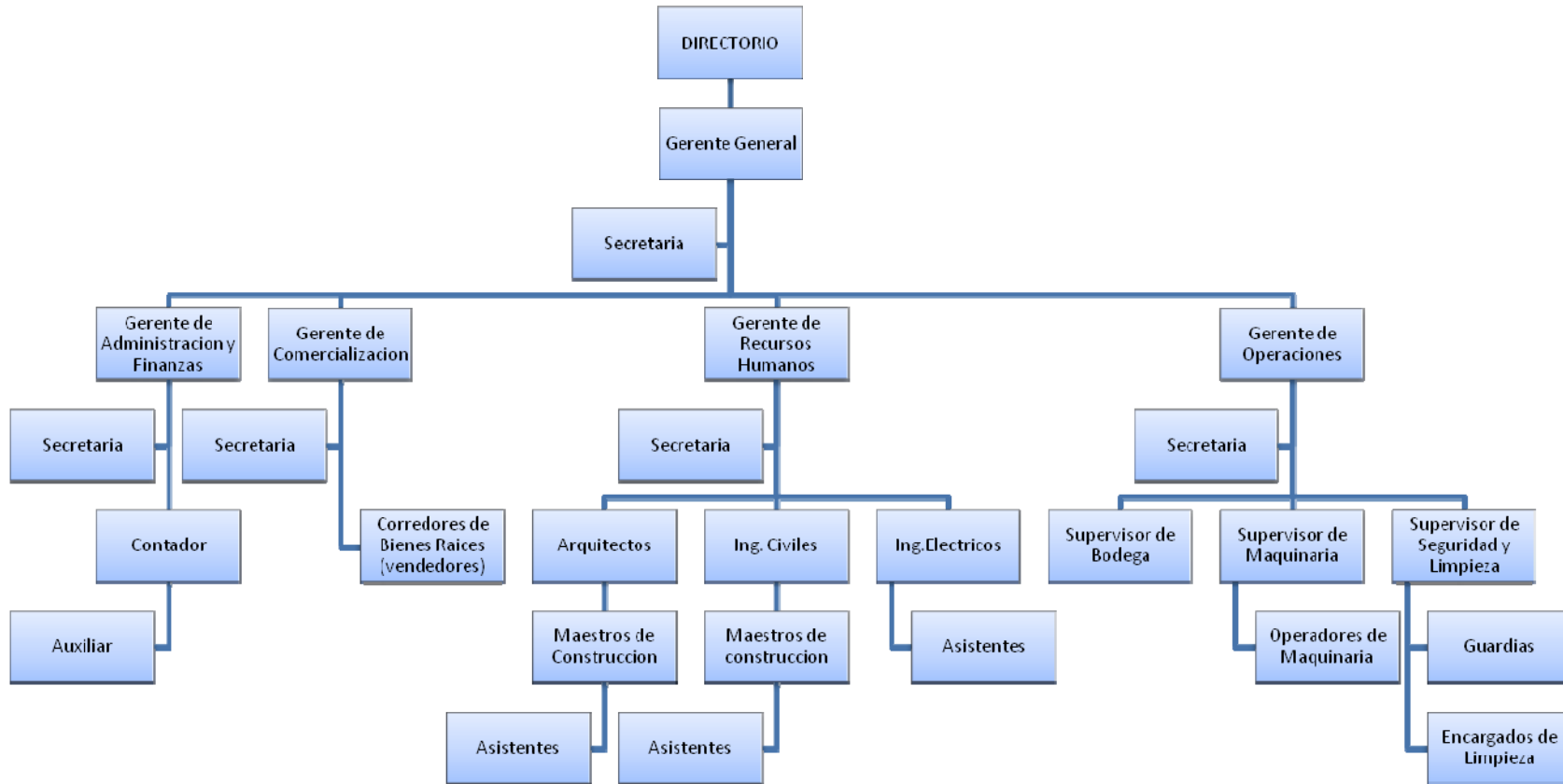
La CONSTRUCTORA ESPINOSA UV, se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca y fue creada con el compromiso de ofrecer asesoramiento profesional y gestión en la compra de inmuebles, buscando la satisfacción de las necesidades de vivienda de sus clientes, proveyendo soluciones integrales de calidad y prestando mucha atención a planes de financiamiento accesibles para los clientes ya que cuenta con convenios con diversas entidades bancarias (Banco Internacional, Banco de Guayaquil) financiando el 100% de la compra más los gastos que ocasiona (notaria, registro, impuestos etc.); también refinancia las deudas de los clientes incluso si éstos tuvieran problemas financieros.

La constructora dispone de una gran cantidad de viviendas, departamentos de obra nueva con información muy detallada sobre cada una de ellas (datos, fotografías, etc.) y permanentemente actualizadas seleccionando las características buscadas por el cliente. Realizamos construcción especializada con seguridad y ligereza económica. Contamos con un excelente equipo humano de más de 300 trabajadores por obra, en el que se integran ingenieros y técnicos especializados que garantizan el óptimo aprovechamiento de maquinaria de alta tecnología.¹

¹ Introducción Folleto de Presentación de la Construcción Espinosa UV

1.2. Estructura Organizacional

La Constructora Espinosa ²UV tiene una estructura organizacional formal, es decir consta de escaleras jerárquicas o niveles funcionales establecidos en la constitución de la empresa.



² Estructura Organizacional Folleto de Presentación de la Construcción Espinosa UV.

1.3. Misión

“Nuestra misión es afirmarnos como una empresa constructora, comprometida con sus clientes en el fiel cumplimiento de los contratos adjudicados en el plazo contratado, al precio convenido con seguridad y proporcionando servicios de construcción de calidad superando sus expectativas, usando la mejor tecnología, material y con personal altamente calificado.”³

1.4. Visión

“Ser una empresa constructora líder en el mercado por su capacidad, calidad, seguridad y cumplimiento, manteniéndonos a la vanguardia en tecnologías de construcción, basándonos en la especialización y capacitación de nuestro personal y respetando las normas para la conservación del medio ambiente.”⁴

1.5. Principios y Valores

1.5.1. Principios:⁵

- No perder la credibilidad como empresa económica, financieramente estructurada y con capacidad en el mercado.
- Ser la mejor alternativa para sus clientes.
- Conseguir que nuestros clientes y proveedores, nos vean como sus aliados en la protección de sus intereses.
- Compromiso con la conservación del Medio ambiente.
- No iniciar una obra que no tenga recursos tanto materiales como financieros

³ Folleto de Presentación (Etapa Filosófica) y Estatutos de la Construcción Espinosa UV

⁴ Folleto de Presentación (Etapa Filosófica) y Estatutos de la Construcción Espinosa UV

⁵ Folleto de Presentación (Etapa Filosófica) y Estatutos de la Construcción Espinosa UV

1.5.2. Valores:⁶

- Responsabilidad: cumplir a tiempo con los compromisos adquiridos con nuestros clientes y proveedores
- Calidad: Hacer las cosas bien y a la primera para entregar a los clientes productos o servicios bajo los mejores términos de calidad eficiencia y costo.

1.6. Objetivos y Servicios

1.6.1. Objetivos⁷

En la Constructora Espinosa UV nos hemos planteado los siguientes objetivos los cuales nos ayudan a cumplir con la misión y visión de nuestra empresa y aportan a la cultura organizacional de la misma.

- Brindar a los clientes una obra final que les provea satisfacción
- Utilizar los materiales con eficacia y economía evitando el desperdicio
- Darnos a conocer mediante la ejecución de nuestras obras
- Fortalecer y desarrollar los recursos humanos a través de la superación, capacitación y evaluación del desempeño.
- Asegurar el incremento de la demanda de producción de construcciones acorde al plan de la economía nacional, manteniendo el principio de no iniciar una obra que no tenga los recursos, tanto materiales como financieros.
- Promover el desarrollo de la infraestructura
- Implementar una cultura de calidad en los procesos

1.6.2. Servicios⁸

⁶ Folleto de Presentación (Etapa Filosófica) y Estatutos de la Construcción Espinosa UV

⁷ Folleto de Presentación (Etapa Filosófica), Plan Estratégico y Estatutos de la Construcción Espinosa UV

La constructora cuenta con los siguientes servicios en Construcción:

- Obras verticales:
 - Casas
 - Departamentos
 - Conjuntos Habitacionales
 - Edificios
- Trabajos de movimientos de tierras.
- Relleno propio y de préstamo
- Eliminación de material excedente

Alquiler de maquinaria:

- Alquiler por hora
- Alquiler por día
- Alquiler de equipo operado (con la persona encargada del manejo)
- Alquiler de equipo sin operación

⁸ Folleto de Presentación (Etapa Filosófica) de la Construcción Espinosa UV

CAPITULO II: LA MOTIVACION

2.1. Antecedentes históricos

Por muchas décadas los psicólogos han realizando experimentos para comprender el comportamiento de los seres humanos llegando a la conclusión de que el proceso motivacional es la base para entender por qué las personas hacen lo que hacen.

Desde el punto de vista de Sherman Churden la motivación puede definirse como el estado o condición que induce a una acción, en lo fundamental implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta en el logro de incentivos que él cree que puedan satisfacer sus necesidades.

El desempeño de la organización se deriva del éxito que los individuos y grupos pretenden alcanzar cumpliendo metas relevantes, de aquí la importancia que las empresas ofrezcan motivación, incentivos y un ambiente laboral que permita mejorar la productividad de la organización ya que mantener estos adecuados niveles permitirán el mejoramiento y desarrollo continuo de la misma.⁹

Robert Owen, fue uno de los primeros en tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores, rehusándose a emplear niños e implantando aspectos que mejoraron las condiciones de vida de los mismos como la limpieza en los lugares de trabajo.

Frederick Taylor, estudio el problema de la producción ineficiente despertando el interés para que las personas se motiven en el trabajo y mejoren su productividad para lo que diseñó controles de producción y sistemas de recompensas en base a premios y bonos para los trabajadores que extendían sus cuotas.

⁹ CHURUDEN Sherman, Motivación y Emoción, Nueva York 1999, pg. 17-19

Cuando un administrador acepta su función de supervisor está de acuerdo en luchar por lograr las metas trabajando con y mediante sus supervisores, subalternos y compañeros de trabajo. Para el autor Paul T. Young una parte fundamental de la supervisión y motivación es estimular a sus subalternos para que cumplan con sus deberes y responsabilidades en una forma útil y constructiva. Con estas teorías se dio paso a la función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente llamándolo proceso de motivación.

El patrón de motivación ya se ha definido como el proceso de originar una acción, mantener en actividad el progreso y regular el patrón de actividad, sirve también como el factor en la continuidad de la actividad hasta que se cumplan los objetivos.

Desde el punto de vista de Taylor para incrementar la productividad y eficiencia en el trabajo, era necesario diseñar los cargos de manera especializada y científica y así determinar los pasos que se llevarían a cabo en la terminación de la tarea en forma eficiente, reduciendo al mínimo los movimientos del personal y logrando que el trabajo o tarea sea realizada en el menor tiempo y con la mayor eficiencia posible.

Las relaciones y funciones de las personas de la organización son la clave de la motivación y la productividad. Las empresas de las diferentes industrias requieren estrategias para dirigir al personal es por ello que se hallan en la búsqueda de un método que logre un encajar en la organización y su cultura.¹⁰

En algunos casos los directivos de las empresas intentan difundir miedo y ansiedad en sus empleados sin tomar en cuenta que la evolución de las necesidades y que su motivación aumenta cuando sus trabajos les proporcionan altos niveles de satisfacción. En caso contrario se intenta un planteamiento más sutil, suplican, imploran, invocan lealtad lo que al corto plazo descubre efectos negativos como resentimientos y rencores que no elevan el nivel de productividad.¹¹

Luego de analizar los antecedentes de la motivación y su evolución es importante señalar que a través del tiempo son varias las escuelas que han aportado a la formación

¹⁰ GELLERMAN Saul, Administración y Motivación, Asociación Americana, pg. 138

¹¹ HARRIS O Jeff, Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, pg. 244

de teorías motivacionales las que se han enfocado a mejorar el rendimiento de los trabajadores tomando en cuenta la satisfacción de sus necesidades y el desarrollo de sus capacidades, modificando la Administración de Recursos Humanos, que los veía como maquinas productivas, por Administración del Talento Humano que propone trabajadores con mayores responsabilidades y oportunidades para un nuevo aprendizaje.

2.2. Conceptos e Importancia de la Motivación

Cuando el motivo determina la necesidad de actuar el incentivo proporciona un medio de logro, estimula y mantiene en acción, hasta que se consigue la satisfacción

Para el autor Davis Keith “los motivos son expresiones de las necesidades de una persona, en consecuencia son personales e internos”¹².

Según Rosenwerg en su libro Administración de la Organización “un motivo es lo que (estimula) impulsa a una persona a actuar en determinada forma o cuando menos a desarrollar una propensión para un comportamiento específico”¹³. Esta necesidad de acción puede ser generada por un estímulo externo o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo.

En este mismo contexto para el autor HARRIS O. Jeff Jr., en su libro Administración de Recursos Humanos dice las motivaciones constituyen “la función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente” así también se refiere a los incentivos como “oportunidades tangibles que ofrecen al trabajador la satisfacción de impulsos, necesidades o metas específicas”¹⁴.

El psicólogo y autor Gellerman escribe: “lo que la administración necesita no es tanto un método para motivar a las personas como un concepto claro acerca de esa motivación. Por tanto ser motivado es dirigir las acciones de uno hacia ciertas metas y comprometer a una parte de las energía propias en alcanzarlas”¹⁵.

¹² DAVIS Keith, Comportamiento Organizacional , Mc Graw Hill, México 1991, pg. 46

¹³ ROSEMWERG, Administración de las Organizaciones, Mc Graw Hill, pg. 57

¹⁴ HARRIS O Jeff, Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, pg. 244

¹⁵ GELLERMAN Sam, Management by Motivation, Asociación Americana, pg 138

Según el autor Harold Koontz: “La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, motivar a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan que satisfarán estos impulsos y deseos que inducirán a los subordinados a actuar en forma deseada”¹⁶.

El autor Cyrus dice: “la motivación puede definirse como el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a realizar un esfuerzo hacia un comportamiento en particular”¹⁷.

En el libro Teoría y Práctica Motivacional el término Motivación “se refiere a un comportamiento dirigido a un objetivo. El comportamiento dirigido a un objetivo está caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones entre actividades voluntarias para alcanzar objetivos”¹⁸.

En el libro de Administración del Personal, se define a la motivación como “el proceso de originar una acción, mantener en actividad el progreso y regular el patrón de actividad” o como: “la función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente”¹⁹.

Resumiendo los conceptos investigados se puede decir que: la motivación humana es muy interesante, pero a la vez muy compleja, ya que el ser humano actúa por motivos, es decir para conseguir lo que él considera necesario como comida, vestido, dinero, prestigio, poder, etc., ya que gracias a ello se cubrirían de cierta forma sus necesidades logrando beneficio tanto para ellos como para la entidad donde trabajan; por otra parte cualquier incentivo que atraiga al trabajador debe promover las suficientes recompensas futuras, ser razonablemente y fácil de obtener.

¹⁶ KOONTZ Harold, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México pg. 18

¹⁷ CYRUS Gibson, Comportamiento Organizacional, Homewood, pg. 426

¹⁸ KAE Chung, Teoría y Práctica Motivacional, Columbus Ohio Grib, pg. 7

¹⁹ SIKULA Andrew, Administración del Personal, Editorial Océano, pg. 308

2.3. Clases de Motivación

2.3.1. Motivación Extrínseca

Esta motivación hace referencia a las tareas o labores que realiza un trabajador con el propósito de ser retribuido económicamente aunque el trabajo que realice no sea de su agrado. Un ejemplo de ello es el sueldo o salario percibido.²⁰

2.3.2. Motivación Intrínseca.

Es aquella en la que el trabajador realiza su trabajo porque le gusta y constituye para él un incentivo; aunque su retribución económica sea baja. Un ejemplo de ella es aquel trabajador que renuncia a un trabajo menor retribuido para dedicarse a otro que le motiva más.²¹

2.3.3. Motivación Positiva

En esta motivación las personas trabajan para conseguir un objetivo o meta que pretenden alcanzar como prestigio profesional, nivel económico adecuado o una buena posición frente a la sociedad.²²

2.3.4. Motivación Negativa

En este caso las personas actúan para evitar o destruir los males que temen o les desagradan es decir trabajan para evitar castigos, sanciones, pobreza, etc.²³

En general el ser humano trabaja para satisfacer sus necesidades sin embargo es allí donde aparece el problema de la motivación ya que lo que una persona considera importante y merece una recompensa para otra pasa desapercibida y resultándole algo sin importancia.

²⁰SIKULA Andrew, Administración del Personal, Editorial Océano, pg. 308

²¹SIKULA Andrew, Administración del Personal, Editorial Océano, pg. 308

²² HARRIS O Jeff, Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, pg. 244

²³ HARRIS O Jeff, Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, pg. 244

Se puede observar que la motivación para realizar cualquier acción a de explicarse en función de la clasificación antes pues las personas al actuar pueden moverse dentro de estos componentes; no todas las personas somos iguales, cada una tiene su forma de pensar, actuar, sentir, es por eso que las diferentes clases de motivación se pueden presentar de manera diferente.

Dentro de la sensibilidad de las personas está una buena calidad motivacional, pues algunas tienen en cuenta lo que les ocurre a los demás a su alrededor y están siempre dispuestas a ayudarlas, y por el contrario, existen personas que buscan la satisfacción propia al realizar sus acciones sin tener en cuenta el daño que pueden ocasionar. Gracias a estas reflexiones la motivación para realizar una acción debe explicarse la función de las clases de motivaciones, ya que implican un cambio en el modo de concretar las organizaciones humanas y el desarrollo de los trabajadores.

2.4. Factores que influyen en la Motivación.

Dentro de este punto se analizarán cuáles son los factores que causan diferentes tipos de motivación en los trabajadores, ya que es importante el estudio con detalle del proceso de motivación. El motivo es la finalidad de un comportamiento determinado, pues pueden ser de diferente índole como: tener más dinero, lograr status, crecer y desarrollarse, etc.

Al término motivo viene ligado el término motivación que tiene el sinónimo de impulsar a la acción de activar el comportamiento, por lo tanto se dice que una persona está motivada o no según sea la energía o esfuerzo que esté dispuesta a entregar en un determinado comportamiento.

Según la concepción hedonística establece que la razón de ser del comportamiento humano es la búsqueda del placer, alcanzar satisfacción, etc.; cuando el ser humano está en un estado de felicidad, es porque ha conseguido alcanzar uno de estos objetivos o todos los que él se ha propuesto, satisfaciendo de esta forma todas sus necesidades.²⁴

²⁴ HARRIS O Jeff, Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, pg. 244

En el presente trabajo de investigación los motivos humanos se plantean desde los siguientes puntos de vista:

1. El primero trata sobre las necesidades de las personas, viene dado por la teoría evolucionista, que plantea que el comportamiento humano se materializa en acciones que tienden a satisfacer las necesidades, ya que ésta es la finalidad del comportamiento y de esta manera las necesidades constituyen el motivo en el que se basa la acción.
2. El segundo habla sobre los objetivos de las personas, es decir el deseo que lleva a alcanzar objetivos o metas.

Estos dos enfoques se complementan, pues el primero se centra en la carencia fisiológica y psicológica, que causa la insatisfacción y el segundo trata de los objetivos cuya realización es la satisfacción de la carencia.

En el primer caso, el factor es la insatisfacción derivada de las privaciones y en el segundo caso se basa en la futura satisfacción que espera tener alcanzando el objetivo deseado.²⁵

Para conseguir productividad y motivación, el empleador debe averiguar las necesidades de cada individuo y ayudarle a que consiga satisfacer las que estén relacionadas con el trabajo, de tal modo que las necesidades del individuo y de la empresa queden satisfechas.

Las diferencias que puedan esperarse en los esquemas de las necesidades de un grupo de empleados serán tan grandes como las diferencias en intereses, aptitudes y actitudes entre ellos. Como resultado de experiencias, satisfacciones y frustraciones anteriores, algunas necesidades se han hecho más fuertes que otras. Las experiencias previas al trabajo contribuyen en parte en el desarrollo de patrones de motivación exclusivos para el empleado individual. Otro factor que influye en las necesidades es la diferencia de clases. Los individuos de clases socioeconómicas más altas tienen necesidades y aspiraciones diferentes a los de las clases más bajas, esto no solamente afecta sus

²⁵ CHIAVENATO I Alberto, Administración de Recursos, Editorial Mc.Graw Hill, Bogotá

aspiraciones ocupacionales, sino también sus actitudes hacia el trabajo, la autoridad, la educación y el entrenamiento, la responsabilidad y otros factores que afectan la ejecución del trabajo.²⁶

Por ejemplo un obrero de la Constructora Espinosa UV tiende a satisfacer las necesidades básicas como alimentación, vestimenta, etc., para lo cual tiene mayor importancia los incentivos económicos; en el caso de los empleados de oficina de la misma compañía sus necesidades son diferentes y están enfocadas a poder, prestigio, afiliación, etc., donde los incentivos aplicables son el reconocimiento público de sus actividades, ascensos y promociones que brindan seguridad y estabilidad laboral mejorando su nivel de rendimiento en ambos casos.

Desde un punto de vista organizacional, la motivación tiene como uno de sus objetivos principales el logro de metas de desempeño junto con los objetivos organizacionales. Desde el punto de vista personal las técnicas de motivación son formas útiles de proporcionar a los trabajadores la satisfacción de las necesidades importantes entre las cuales podemos definir las siguientes.

La necesidad de afiliación es de renovar, mantener un deseo afectivo; las relaciones cordiales con las demás personas, saberse apreciados, dar y recibir muestras de amistad son formas de expresar afiliación.

Según investigación realizadas por Elton Mayo la necesidad de afiliación es un factor muy importante, pues de esta manera podremos comprender lo complejo de la motivación en el ambiente empresarial; dentro de las relaciones humanas la desmotivación e insatisfacción se produce por la falta de afiliación en el ambiente de trabajo.

En las empresas se forman grupos con la finalidad de compartir ideas, criterios, vivencias, etc. Y adquirir una mayor seguridad al ver que las mismas son aceptadas por otros.

²⁶ CHIAVENATO I Alberto, Administración de Recursos, Editorial Mc.Graw Hill, Bogotá

Cuando el trabajo se vuelve rutinario en el trabajador se produce cierta ansiedad e insatisfacción, por eso la aparición de estos grupos es como una reacción defensiva ante la situación, haciendo más tolerables las circunstancias en la que se desarrolla el trabajo, también la afiliación puede ser una un medio para alcanzar otros fines o pueden desear la compañía de porque simplemente se sienten bien con ellas.

Existen circunstancias especiales que activan la necesidad de afiliación como lo hemos venido tratando, pero en algunas personas esta necesidad se activa más que en otras.

Otra de las necesidades es la de poder la cual se puede definir como el deseo de mantener el control, dominar e influir en el comportamiento de los demás. El individuo satisface esta necesidad a través de un comportamiento que controla, exige o castiga a otras personas y conseguirá los objetivos, intereses y propósitos que le convienen a los que adopta como propios.²⁷

Las personas con necesidad de poder se caracterizan por ejercerlo impulsivamente son desconsiderados en su relación con los demás tratando de lograr beneficio para obtener prestigio personal.²⁸

Se dice que la necesidad de poder desacredita a las personas pues cuando hablamos de necesidades de poder nos imaginamos una persona autoritaria y grosera en su comportamiento, por el contrario la persona que logre satisfacer esta necesidad debe saber llevarlo y ejercerlo con respecto hacia él y las demás personas sin abusar de su condición de poder, sino brindando a los que trabajan en la empresa la oportunidad de aportar ideas, opiniones, criterios y así utilizar el poder en provecho de el mismo, sus compañeros y la organización.

El poder es otro de los factores que determina el comportamiento motivacional y la satisfacción en el lugar de trabajo por lo que es muy importante analizarlo, ya que los individuos que trabajan bajo las arbitrariedades de sus superiores comienzan a desarrollar un sentimiento de inferioridad que activa la necesidad de poder, la mayoría de los empleados quieren alcanzar puestos altos y si, no resulta les produce frustración

²⁷ DESSLER Gary, Administración del Personal, Editorial Pearson, México 2001

²⁸ DESSLER Gary, Administracion del Personal, Editorial Pearson, Mexico 2001

e insatisfacción lo que produce un bajo rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo.

La necesidad de logro se los puede definir como el deseo de las personas de realizar las cosas de la mejor manera posible obteniendo éxito y excelencia, pues cual fuera el resultado de sus acciones la persona con necesidad de logro, reaccionará con alegría si las cosas le salieron bien y con tristeza si por el contrario no funcionaron.

Algunas personas con necesidad de logro prefieren situaciones en las que se consiguen resultados que dependen de sus propias actitudes, decisiones y habilidades en las que tengan responsabilidad y resuelvan los problemas que se plantean con absoluta libertad, de no existir esta libertad los resultados obtenidos no serian frutos de su labor, por tanto la necesidad de logro no estaría bien definida. Una forma de activar la necesidad de logro en los trabajadores según su edad y género se podría dar brindándoles la oportunidad de tomar decisiones particulares para que puedan resolver el problema que se les presenta y de esta manera su necesidad de logro estaría satisfecha motivándolo a mejorar su rendimiento y productividad.

La competencia es otra necesidad de los individuos la cual se puede expresar como el deseo del ser humano de conocer el entorno físico, social, aprender y conseguir méritos por si mismo obteniendo éxito en el mundo que lo rodea.

En el trabajador la necesidad de competencia se manifiesta con el deseo de conocer a fondo su propio trabajo y la satisfacción que tiene al conseguirlo, conociendo cosas nuevas, procedimientos y aplicaciones para hacerle frente a problemas sabiendo que puede resolverlos con éxito.

Es necesario que el entorno en el que desarrolla su trabajo, es decir que el ambiente, los estimule lo suficiente para que le sea preciso poner en juego su capacidad y habilidades, pues toda persona las posee pero unas las desarrollan más que otras.²⁹

²⁹SIKULA Andrew, Administración del Personal, Editorial Océano, pg. 308

Todo trabajador tiene necesidad de seguridad, ya sea en su vida privada como en su lugar de trabajo; se debe contar con un apoyo fuerte y constante por parte de la administración de la empresa para que el trabajador se sienta parte de la misma, dándole a su trabajo un sentimiento de importancia, tratando de resolver los problemas que puedan presentarse dentro del mismo.

2.5. Encuestas al personal de la Constructora Espinosa UV

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA ESPINOSA UV

Sírvase leer las preguntas y contestar de acuerdo a su criterio.

1. Nivel de Estudios:

Primaria ___
Secundaria ___
Superior ___
Posgrado ___

2. Se siente motivado en su trabajo

SI___

NO___

3. Se han implementado en la empresa sistemas de motivación e incentivos

SI___

NO___

4. Cuáles han sido los mecanismos utilizados por la empresa para motivarlo

Dinero, financiamientos	<input type="checkbox"/>
Víveres, bonos (supermercados, farmacias)	<input type="checkbox"/>
Asensos	<input type="checkbox"/>
Reconocimientos, felicitaciones	<input type="checkbox"/>
Reuniones, paseos, fiestas	<input type="checkbox"/>
Promociones, descuentos (restaurantes, ropa)	<input type="checkbox"/>
Actividades Deportivas	<input type="checkbox"/>

5. Que cree Ud. que es lo que más lo motivaría a mejorar su rendimiento

Dinero, financiamientos	<input type="checkbox"/>
Víveres, bonos (supermercados, farmacias)	<input type="checkbox"/>
Asensos	<input type="checkbox"/>
Reconocimientos, felicitaciones	<input type="checkbox"/>
Reuniones, paseos, fiestas	<input type="checkbox"/>
Promociones, descuentos (restaurantes, ropa)	<input type="checkbox"/>
Actividades Deportivas	<input type="checkbox"/>

Otras _____

ENCUESTA A LOS OBREROS DE LA CONSTRUCTORA ESPINOSA UV

Sírvase leer las preguntas y contestar de acuerdo a su criterio.

1. Nivel de Estudios:

Primaria ___

Secundaria ___

Superior ___

2. Se siente motivado en su trabajo

SI___

NO___

3. Cuáles de los siguientes reconocimientos se dan en la empresa

Dinero, financiamientos

Víveres, bonos (supermercados, farmacias)

Asensos

Reconocimientos, felicitaciones

Reuniones, paseos, fiestas

Promociones, descuentos (restaurantes, ropa)

Actividades Deportivas

4. De los anteriores recibe o ha recibido algún tipo de incentivo.

SI___

NO___

5. Escoja las alternativas que le gustaría recibir de la empresa como reconocimiento

Dinero, financiamientos

Víveres, bonos (supermercados, farmacias)

Asensos

Reconocimientos, felicitaciones

Reuniones, paseos, fiestas

Promociones, descuentos (restaurantes, ropa)

Actividades Deportivas

6. Cree Ud. que recibiendo recompensas como las mencionadas anteriormente se incentiva a mejorar su rendimiento

SI___

NO___

2.6. Análisis de las Encuestas realizadas a la Constructora Espinosa UV

Para obtener mejores resultados sobre las encuestas realizadas a la Constructora se han diseñado dos tipos de encuesta, una para el área Administrativa) es decir los empleados de la empresa (48 encuestas aplicadas y otra para los obreros que realizan los trabajos de construcción propiamente (100 encuestas aplicadas).

Con las encuestas aplicadas se pretende descubrir los factores referentes a la motivación e incentivos que sirvan para implementar un sistema que mejore la productividad de la empresa. A continuación se presentan los cuadros de resultados sobre las encuestas realizadas en la Constructora Espinosa UV y su respectiva interpretación. El tamaño de la muestra que usamos para la aplicación de las encuestas está basada en el siguiente cálculo estadístico.

$$n = \frac{(Z)^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{(E)^2(N - 1) + (Z)^2 \cdot P \cdot Q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 240 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2(240 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$n = 147.9530$

El Resultado de la aplicación de esta fórmula arroja como resultados 148 encuestas a realizar.

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 1.96

N= Tamaño de la población 240 trabajadores

P= probabilidad de que ocurra el hecho 0.50

Q= probabilidad de que no ocurra el suceso 0.50

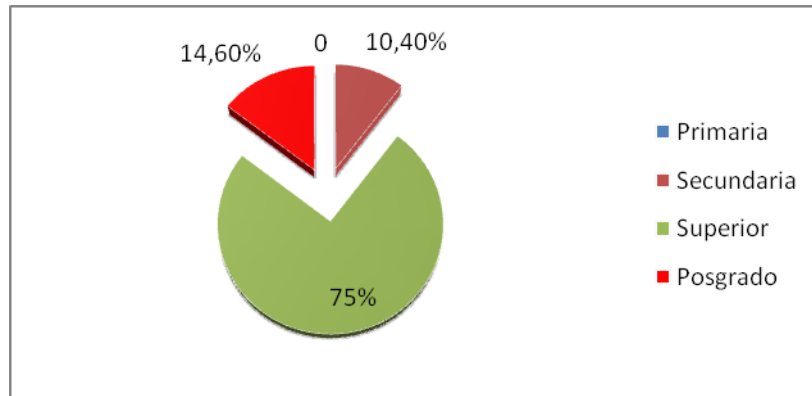
E= error muestral 0.05

Encuestas realizadas a los empleados de la Constructora Espinosa UV

Tamaño de la muestra 48 encuestas

Cuadro 1

Pregunta	Primaria	Secundaria	Superior	Posgrado	Total
Nivel de Estudios	0 0%	5 10,4%	36 75%	7 14,6%	48 100%

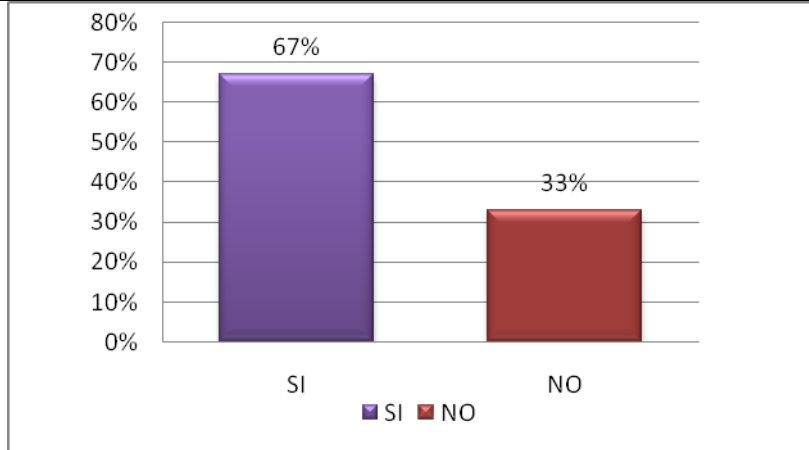


1 Pregunta #1 Encuesta a los Empleados "Constructora Espinosa UV"

Con esta pregunta se pretende determinar las diferentes necesidades asociadas con el nivel de estudios de los trabajadores de la empresa pudiendo con ello determinar sus óptimas recompensas.

Cuadro 2

Pregunta	SI	NO	Total
Se siente motivado en su trabajo	32 67%	16 33%	48 100%

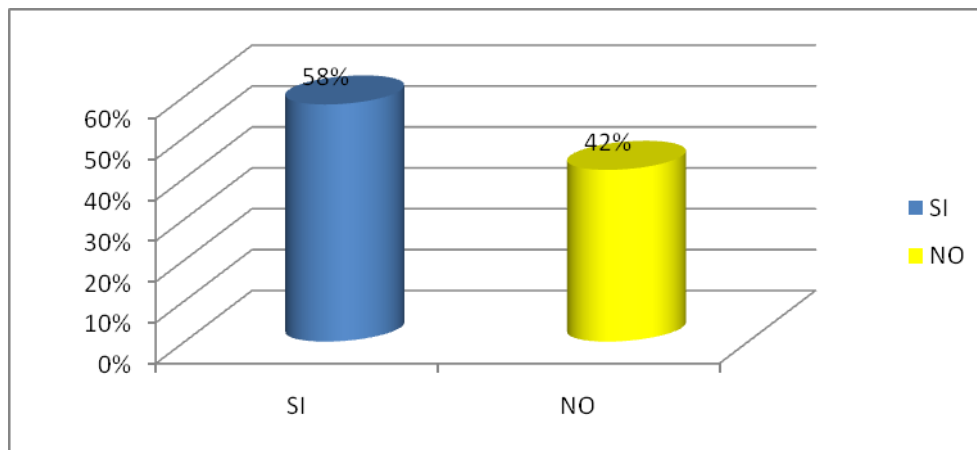


2 Pregunta #2 a los Empleados "Constructora Espinosa UV"

Los empleados de la empresa se sienten motivados puesto que reciben una serie de beneficios como comisiones, bonos, amplias instalaciones, seguridad y principalmente cuentan con un ambiente laboral agradable el cual les permite desarrollar sus actividades correctamente.

Cuadro 3

Pregunta	SI	NO	Total
Se han implementado en la empresa sistemas de motivación e incentivos	28 58%	20 42%	48 100%

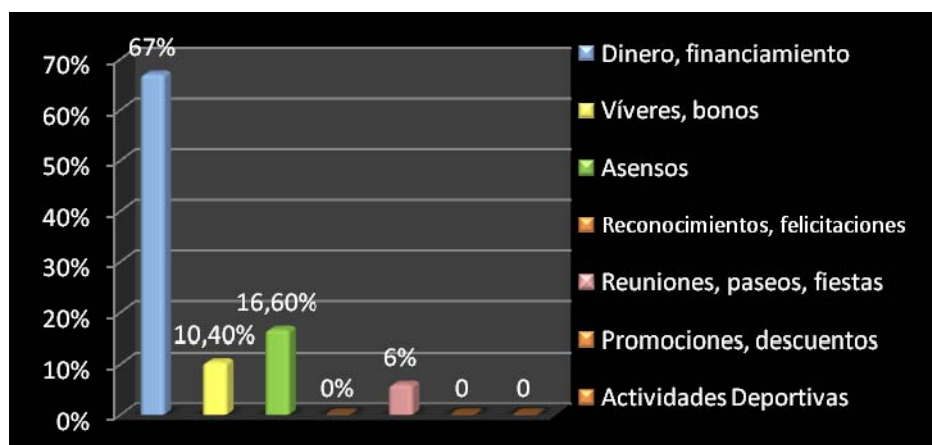


3 Pregunta #3 a los Empleados "Constructora Espinosa UV"

Algunos de los empleados consideran que la empresa los motiva con los beneficios y recompensas que reciben, otros por el contrario piensan que no han existido sistemas que los motiven y que los beneficios que recibidos no son suficientes.

Cuadro 4

Pregunta	Porcentaje	Total
¿Cuáles han sido los mecanismos utilizados por la empresa para motivarlo?		
Dinero, financiamientos	67%	32
Víveres, bonos (supermercados, farmacias)	10,4%	5
Asensos	16,6%	8
Reconocimientos, felicitaciones	6%	3
Reuniones, paseos, fiestas	100%	48
Promociones, descuentos (restaurantes, ropa)		
Actividades Deportivas		

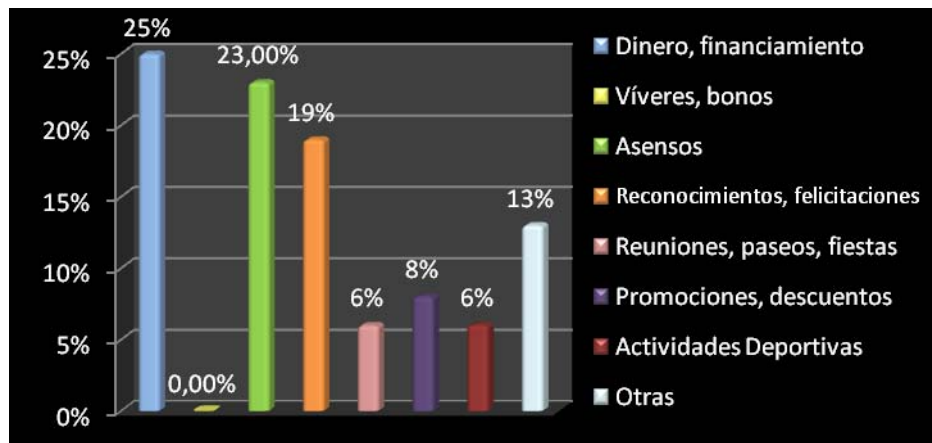


4 Pregunta #4 a los Empleados "Constructora Espinosa UV"

Para los empleados administrativos que cuentan con los beneficios de un ambiente laboral agradable y estable, los incentivos y recompensas no presentan mayores inconvenientes; el dinero es lo considerado más importante pues les brinda estatus y poder adquisitivo.

Cuadro 5

Pregunta	Porcentaje	Total
¿Qué cree Ud. que es lo que más lo motivará a mejorar su rendimiento?		
Dinero, financiamientos	25%	12
Víveres, bonos (supermercados, farmacias)	23%	11
Asensos	19%	9
Reconocimientos, felicitaciones	6%	3
Reuniones, paseos, fiestas	8%	4
Promociones, descuentos (restaurantes, ropa)	6%	3
Actividades Deportivas	13%	6
Otros	100%	48



5 Pregunta #5 a los Empleados "Constructora Espinosa UV"

Los empleados de la empresa optan en su mayoría por incentivos económicos, pero de igual manera un 23% de los encuestados piensan que los asensos y promociones de puestos es un gran incentivo para los trabajadores tomando en consideración su competencia y años de servicio dentro de la empresa.

El 13% de los empleados citaron otros de los incentivos que los motivarían a mejorar su rendimiento, entre los más importantes se encuentran los siguientes:

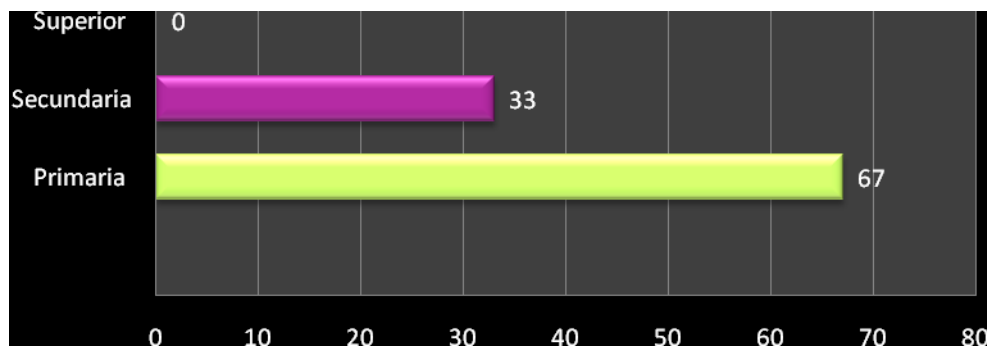
- Flexibilidad en asuntos urgentes con permisos correspondientes
- Transporte puerta a puerta
- Botiquín propio para emergencias
- Seminarios de capacitación
- Convenios estudiantiles
- Comunicación entre departamentos

Encuestas realizadas a los Obreros de la Constructora Espinosa UV

Tamaño de la muestra 100 encuestas

Cuadro 1

Pregunta	Primaria	Secundaria	Superior	Total
Nivel de Estudios	67	33	0	100

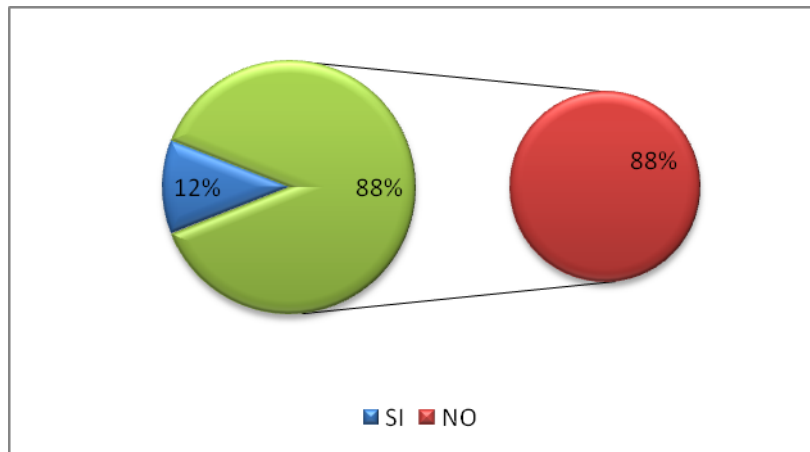


6 Pregunta #1 a los Obreros "Constructora Espinosa UV"

Con esta pregunta pretendemos saber el nivel de estudios y socioeconómico de los obreros de la Constructora Espinosa UV y con ello determinar sus necesidades motivaciones más importantes. En el caso del personal que labora directamente en construcción podemos observar que la mayoría de ellos no han accedido a educación secundaria, situación diferente de los empleados de oficina los cuales presentan estudios superiores; estas diferencias marcan las necesidades individuales de los trabajadores de cada sector.

Cuadro 2

Pregunta	SI	NO	Total
Se siente motivado en su trabajo	12	88	100

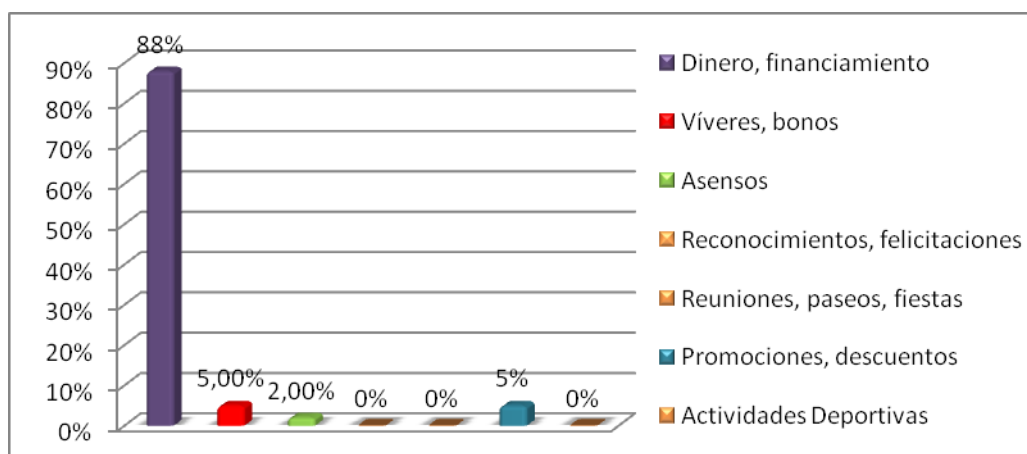


7 Pregunta #2 a los Obreros "Constructora Espinosa UV"

Los obreros señalan que reciben de sus supervisores órdenes estrictas sin opciones a sugerencias, por lo que no se sienten conformes en su puesto de trabajo; la empresa registra altos niveles de ausentismo y cansancio ya sus trabajos requieren de gran esfuerzo físico; la deficiente organización, y burocracia hace que no se sientan respaldados por la empresa. Algunos trabajadores señalan que están de acuerdo con su salario, pero otras necesidades no son cubiertas por completo.

Cuadro 3

Pregunta	Porcentaje
¿Cuáles de los siguientes reconocimientos se dan en la empresa?	
Dinero, financiamientos	88%
Víveres, bonos (supermercados, farmacias)	5%
Asensos	2%
Reconocimientos, felicitaciones	0%
Reuniones, paseos, fiestas	0%
Promociones, descuentos (restaurantes, ropa)	5%
Actividades Deportivas	100%

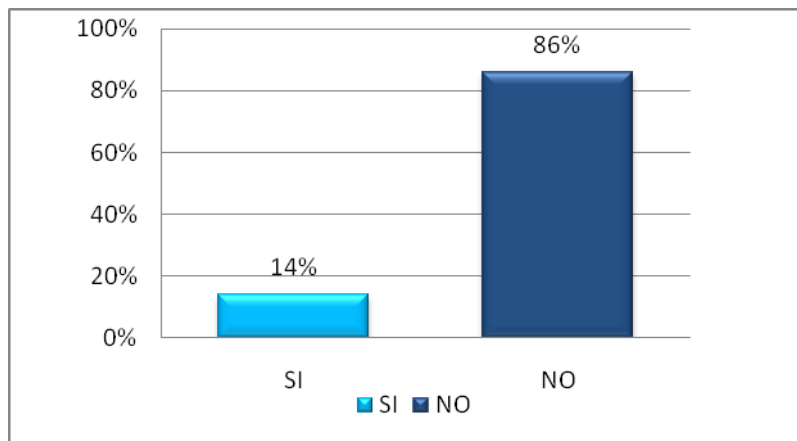


8 Pregunta #3 a los Obreros "Constructora Espinosa UV"

Los empleados conocen que en la empresa se brindan reconocimientos económicos, algunos comentan haber obtenido recompensas económicas cuando han realizado un trabajo específico pedido con anterioridad, también reciben víveres, bonos, descuentos, promociones, etc. en fechas especiales como navidad y aniversario de la empresa. Los asensos se han dado pero solamente en 2 ocasiones del total de encuestados y son el caso de empleados han demostrado eficiencia y llevan algunos años trabajando en la empresa.

Cuadro 4

Pregunta	SI	NO	Total
De los anteriores ha recibido algún tipo de incentivo	14	86	100

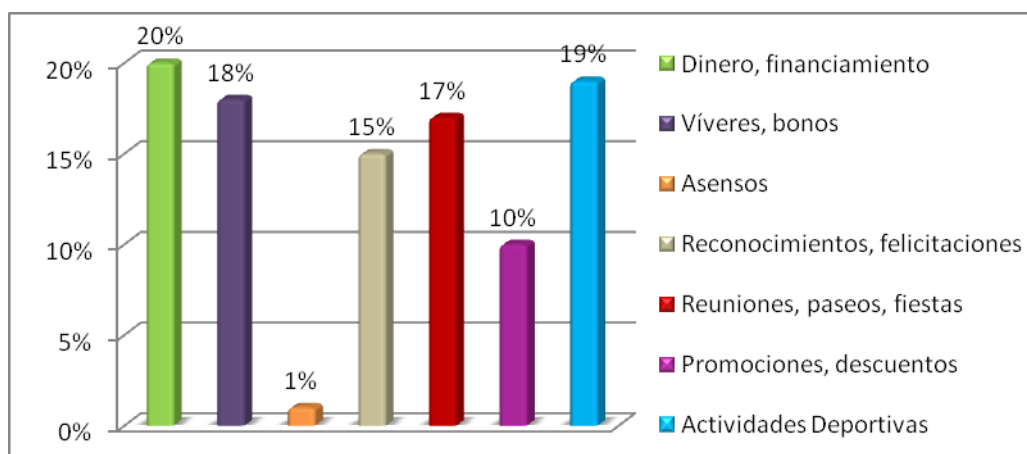


9 Pregunta #4 a los Obreros "Constructora Espinosa UV"

Los trabajadores en su mayoría no han recibido incentivos, conocen de casos y festividades en los cuales se ha dado pero no los reciben con frecuencia ni son tomados en cuenta por parte de la empresa, éste es el principal motivo de su baja productividad.

Cuadro 5

Pregunta		Porcentaje
Escoja las alternativas que le gustaría recibir de la empresa como reconocimiento:		
Dinero, financiamientos	100	20%
Víveres, bonos (supermercados, farmacias)	88	18%
Asensos	5	1%
Reconocimientos, felicitaciones	75	15%
Reuniones, paseos, fiestas	87	17%
Promociones, descuentos (restaurantes, ropa)	50	10%
Actividades Deportivas	92	19%
		100%

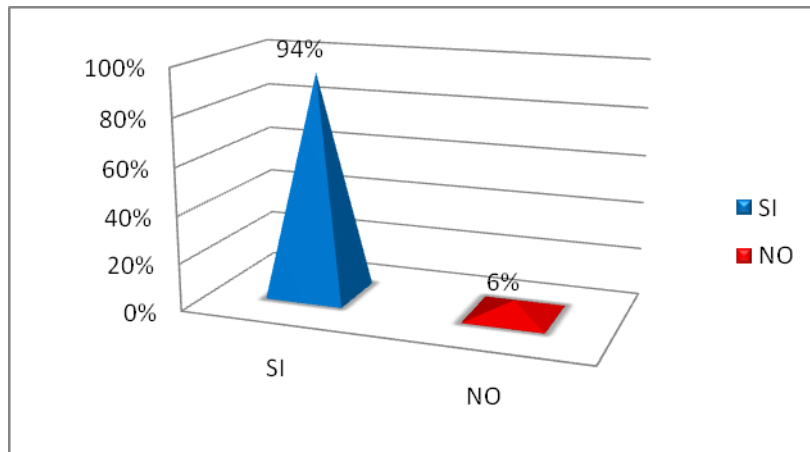


10 Pregunta #5 a los Obreros "Constructora Espinosa UV"

La deficiente motivación en la empresa provoca problemas que se esperan solucionar con un sistema de incentivos atendiendo a las necesidades de reconocimiento, superación, confianza, buen ambiente de trabajo, reuniones, actividades recreativas y seguridad que los empleados desearían obtener de su empresa.

Cuadro 6

Pregunta	SI	NO	Total
Cree Ud. que recibiendo recompensas como las mencionadas anteriormente se incentiva a mejorar su rendimiento	84	16	100



11 Pregunta #6 a los Obreros "Constructora Espinosa UV"

El 84% de los trabajadores piensan que recibiendo incentivos por parte de la empresa se sentirán apreciados, reconocidos y conformes, pues se valoraría su trabajo. El 16% restante no tiene una idea clara de lo que significan la motivación e incentivos y piensan que no son necesarios ni los harían cambiar.

2.7. Comunicación como vía principal para una eficiente motivación

La clave para una motivación eficiente que eleve la productividad de los trabajadores son la comunicación, cultura empresarial y naturaleza del entorno; por lo general una cultura se define como cierta forma de valores compartidos, creencias y comportamiento.

Se puede decir que la comunicación es la transmisión de información de persona a persona obteniendo con ello ideas, opiniones, pensamientos; una organización sin una buena comunicación no puede sobrevivir y por ende la coordinación del trabajo es imposible.

En las organizaciones la comunicación cumple funciones como informar, instruir, influenciar, persuadir e integrar a los compañeros y colegas que trabajan en puestos similares. Una de las responsabilidades de la administración es crear y mantener canales de información para que los mensajes fluyan en la dirección que se necesita; la estructura de la organización define la ruta que deben seguir las comunicaciones.

Se deben también tomar en cuenta que aprender a escuchar produce muchos beneficios pues la información receptada será veraz, reduciendo los malos entendidos; esta buena comunicación ayudara a entender los sentimientos, emociones y necesidades, así el ambiente de trabajo se tornará satisfactorio para todos los miembros de la organización.³⁰

³⁰CHIAVENATO I Alberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá y HERNANDEZ Sergio, Verela JUAREZ, Alfredo RICARDO, Casos Prácticos de Recursos Humanos, Editorial Trillas

CAPITULO III: LOS INCENTIVOS

3.1. Objetivos y Conceptos de los incentivos

3.1.1. Objetivos de los Incentivos

El incentivo es todo estímulo que la persona recibe por su trabajo, por cumplir su función de manera destacada, es decir el incentivo debe ser parte del desempeño del trabajador; la gente trabaja porque espera algo por ello. En este sentido se puede decir que los incentivos son importantes para retener a los miembros de una organización y mantenerlos productivos.

Se considera al incentivo como un estímulo para que el trabajador rinda más en su puesto de trabajo, de esta manera la producción aumentará, lo que significa beneficio para la empresa. Mediante la aplicación de un sistema de incentivos la organización conseguirá los fines para los cuales fue fundada, aportando un crecimiento a través del esfuerzo del hombre.³¹

Hoy en día se ha vuelto una necesidad para las empresas contar con un sistema de incentivos que aumente el rendimiento y la satisfacción del trabajador, ya que estudiando con anterioridad su planificación y puesta en práctica su aplicación tendrá éxito y motivará al trabajador. Un acertado incentivo, consigue un aumento en el volumen de la producción y eleva el espíritu cooperativo de los trabajadores.³²

3.1.2. Conceptos de incentivos

Para comprensión se han definido los siguientes conceptos:

³¹ DESSLER Gary, Administración del Personal, Editorial Pearson, Mexico 2001

³² SIKULA Andrew, Administración del Personal, Editorial Océano, pg. 308

Para Rosemberg un incentivo es un estímulo hacia una mayor actividad eficiente. El incentivo se diferencia de la motivación, ya que la motivación es un tipo de conducta dirigida hacia la acción y el incentivo es la recompensa que se recibe por la acción; por ejemplo para motivar al personal de la Constructora Espinosa UV realizamos un estudio de las necesidades que no han sido satisfechas por lo cual no se cumplen los niveles de productividad, el incentivo es la recompensa enfocada a la satisfacción de esas necesidades la cual conduce a elevar la productividad.

El trabajador evalúa su conveniencia, el administrador considerará el costo que significa para la empresa el proporcionar un incentivo y observará su justificación para obtener resultados. Los incentivos son extras, bonificaciones, remuneraciones monetarias o cualquier otra compensación independiente del sueldo fijo que reciben los trabajadores de la organización por un desempeño eficiente e incremento en la productividad.

Según Jeff O. Harris Jr. un incentivo puede ser cualquier cosa que atraiga la atención del trabajador y lo estimule a actuar.

En el Manual de Producción escrito por Alford el incentivo en los salarios se conoce como uno de los estimulantes más potentes y seguros para aumentar la producción y riquezas.

3.2. Características de los incentivos

Para que la motivación alcance en los empleados un alto nivel de calidad y productividad es necesaria una gran variedad de incentivos, los cuales pueden ser utilizados según el criterio de cada gerente.

Debido a las diferentes necesidades y a su naturaleza cambiante los incentivos que son adecuados para un grupo o empleado resultan ineficientes para otros; se debe tomar en cuenta la satisfacción de las necesidades las cuales dependerán del conjunto adecuado de incentivos seleccionados.³³

³³ DESSLER Gary, Administración del Personal, Editorial Pearson, Mexico 2001

Si realmente, el empleado valora mucho la recompensa ofrecida, su impacto motivará un comportamiento coherente con la recepción continua de recompensas. Si el empleado valora poco o nada, su impacto para motivar el rendimiento deseado será nulo o escaso.

Resulta complicada la evaluación de los sistemas de compensación ya que hay que diferenciar las recompensas individuales según el nivel de rendimiento alcanzado por dicho individuo.³⁴

Los incentivos pueden tener varias características, entre las más importantes señalamos:

- Sencillo: un buen sistema de incentivos debe tener sencillez para que sea aceptado por los trabajadores y lo entiendan con facilidad.
- Medible: los incentivos deben ser fácilmente medibles facilitando su cálculo, dando al trabajador la facilidad de entenderlo e interpretarlo.
- Estables: los incentivos deben poder cumplirse para obtener mayores rendimientos.
- Estimulante: la finalidad del incentivo es estimular al trabajador a desarrollar un mayor esfuerzo; si un incentivo es escaso difícilmente conseguirá una mayor productividad.
- Aceptado: los incentivos tienen que ser aceptados por el personal, receptando sus opiniones y garantizando su cumplimiento.

3.3. Tipos de Incentivos

Las necesidades del ser humano se satisfacen mediante la consecución de incentivos específicos; es importante reconocer las distintas formas de estímulos para diseñar los sistemas correctos para las diferentes organizaciones.

3.3.1. Incentivos Monetarios

³⁴SIKULA Andrew, Administración del Personal, Editorial Océano, pg. 308

El dinero es un incentivo complejo que significa distintas cosas para diferentes personas. Para un individuo cuya situación económica es limitada el dinero significa un alivio para sus necesidades como alimento, ropa, etc.; por otra parte una persona con un nivel económico adecuado el dinero solo le brindara una fuente de poder y prestigio.³⁵

Debido a los diferentes significados que se le pueden dar al dinero no puede suponerse que un aumento en dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción. Ninguna empresa puede mejorar su nómina de trabajadores o aumentar su productividad si no cuenta con un sistema realista que formule estándares adecuados y eficientes. El apoyo y la confianza de los empleados son factores claves para que estos sistemas se desarrollen con éxito; un plan de incentivos monetarios debe dar al empleado un incremento en el sueldo por las mismas horas de trabajo.

El incentivo monetario se refiere a la forma en la que se realiza la retribución por el trabajo realizado; con ello se puede lograr que los empleados quieran ascender a puestos superiores, incrementando su salario a medida que ascienden. Por otro lado se puede lograr que los empleados quieran estar en sus puestos actuales incrementándoles el sueldo que perciben.

Es posible que el dinero no motive a los empleados eternamente pero se lograra un rendimiento productivo.

Las empresas deben contar con sistemas de salarios equitativos, en relación con las actividades que se realicen en la empresa o área en la que se desempeñen. Un programa de compensaciones justo resulta lo más adecuado para hacer frente a las exigencias de los trabajadores tratando de minimizar los niveles de quejas, ausentismo e intervención de sindicatos.

3.3.2. Incentivos no Monetarios

Muchas personas creen que los incentivos monetarios son los principales, pero no consideran otros factores que no necesariamente están relacionados con el dinero, que pueden atraer la atención y estimular la acción de los trabajadores. Las diferencias

³⁵CHIAVENATO I Alberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá

individuales son muy importantes para determinar los incentivos que deben ser utilizados con los empleados ellos pueden pensar que aunque su trabajo sea más agradable con un mayor salario otros optarán por otros beneficios.

Existen trabajadores que además de un incentivo monetario desean aumentar su prestigio y recibir reconocimientos de los demás, pueden responder ante el reconocimiento público, responder a elogios y premios, etc. La satisfacción en el puesto se debe a que existe un buen estímulo por parte de la empresa al trabajador cumpliendo con sus expectativas y respondiendo a sus necesidades.

Los individuos anhelamos seguridad de todo tipo tanto física, económica y psicológica; si bien esta necesidad también puede variar dependiendo del tipo de persona una organización que la brinde puede garantizar la permanencia de sus empleados alcanzando un nivel satisfactorio de desempeño, la seguridad proporciona en algunos trabajadores libertad e independencia, lo que los estimula a cumplir sus objetivos hacia las metas de la organización.

Otra de las necesidades que una empresa debe tomar en cuenta como incentivo es la afiliación de los empleados a grupos de apoyo o de interacción con otros empleados en formas atractivas o informales que permita entre sus miembros una conexión en otro ámbito fuera del campo laboral, eso elevará su productividad y satisfacción.

Dentro de las formas más importantes de incentivar a un trabajador se encuentran las que implican poder y prestigio, es decir las personas al sentir la necesidad de estima pueden ver como una gran oportunidad y sentirse tomadas en cuenta al emitir una opinión sobre la empresa, sobre mejoras que se estén realizando, participando en juntas, conferencias, comités, buzones de sugerencias y otras que le permitan acercarse e involucrarse con la empresa logrando una participación activa dentro de la misma.

La autorrealización de los empleados es otros de los incentivos claves dentro de una organización, con ello se pone a prueba lo que el individuo es capaz o no de hacer, es decir se les brinda libertad para desempeñar sus obligaciones las mismas que pueden

iniciar su competencia con otros trabajadores o con el mismo brindándole satisfacción y mayor productividad.

3.4. Importancia de los incentivos para los trabajadores

El proceso motivacional requiere de la presencia de una necesidad en los trabajadores y una conducta que lo acompaña dirigida hacia un incentivo o meta que la satisfaga es por eso que lo más importante para asegurar un sistema de recompensas es proporcionar a cada uno de sus empleados un conjunto de beneficios adecuado a sus necesidades y deseos.

En muchos casos la baja en el rendimiento y otros problemas de insatisfacción están relacionados con el débil sistema de recompensas que presenta la empresa, la organización puede compensar estas debilidades a través de una reevaluación del sistema de recompensa remodelando el sistema de beneficios y salarios, lo cual mejora el espíritu de lucha en los empleados cuyo trabajo se torna satisfactorio incrementando su productividad y bajando su nivel de rotación.³⁶

Después de realizar un estudio sobre la motivación y los incentivos se ha llegado a la conclusión de que los trabajadores esperan obtener ingresos en proporción al esfuerzo individual, satisfacción, reconocimiento y afecto sobre su trabajo y una correcta retribución a su esfuerzo.

Es muy importante que los incentivos se apliquen de tal forma que los trabajadores adquieran un mayor sentido de participación, adoptando un buen sistema de comunicación para que el trabajador esté bien informado sobre los sistemas de incentivos, así sus actitudes positivas serán fácilmente reconocidas y retribuidas en forma equitativa y consiente que cumpla con las especificaciones señaladas por la empresa.

³⁶SIKULA Andrew, Administración del Personal, Editorial Océano, pg. 308

CAPITULO IV: IMPLANTACION DEL PROCESO DE MOTIVACION E INCENTIVOS

4.1. Implantación de medidas para motivar al personal.

Después del análisis realizado al personal de la empresa se ha llegado a la conclusión de que todas las personas tiene diferentes necesidades motivacionales que repercuten en el rendimiento laboral; las marcadas diferencias entre los empleados de oficina y los obreros han creado tensión, descontento y baja productividad en los empleados los cuales deberían ser tomados en cuenta ya que son la parte más importante de la empresa.

Para obtener mejores resultados la empresa debe realizar una lista de riesgos que desea evitar y de los objetivos que desea alcanzar para que el sistema de incentivos mejore la productividad y brinde los resultados deseados.

Las necesidades de estima, seguridad y poder son las que mayor influencia y demanda tienen en los empleados es por ello que en compañía del departamento de Recursos Humanos de la empresa hemos realizado una lista de incentivos para ponerlos en práctica en un sistema el sistema de motivación e incentivos que pretende cubrir dichas necesidades.

A continuación se detalla el sistema de motivación e incentivos que se pretende implementar, la necesidad a satisfacer y la incidencia que se pretende tener con los mismos.

4.1.1. Sistema de Motivación e Incentivos para la Constructora Espinosa UV (año 2008).

Incentivos Económicos

- Aquellos trabajadores que realicen su trabajo programado para la semana en un menor tiempo al estimado (70%), recibirán un incentivo económico del 10% de su salario semanal. Este método agiliza y recorta el tiempo de culminación de la obra total ya que los trabajadores pueden continuar construyendo de acuerdo a su capacidad de trabajo, la empresa por su parte reduce el tiempo de entrega de la obra terminada elevando sus niveles de productividad y la confianza de sus clientes.
- En ocasiones los trabajadores aportan en el proceso de construcción con ideas que lo mejoran, agilitan y solucionan problemas que en los planos no han sido detectados, como la distribución de cañerías, tuberías, ductos de aire, y espacios en general. Por esta razón y como motivación a la experiencia se brindará al empleado un incentivo del 25% de su salario semanal una sola vez por su idea utilizada para mejorar la construcción.
- Los trabajadores que deseen pueden conformar grupos de trabajo de máximo 5 personas para realizar una obra determinada para una semana de labores (señalada por la constructora) en un periodo de máximo de una semana fuera del horario de trabajo; los grupos de trabajo recibirán su salario semanal por obra terminada y un bono del 100% por el valor del mismo.

Reconocimientos públicos y felicitaciones

- Cuando un trabajador o grupo de trabajo reciba incentivos económicos por su esfuerzo el gerente de recursos humanos reunirá a los trabajadores para comunicarles los méritos de sus compañeros con el fin de motivarlos; se elegirá también al empleado del mes por sus esfuerzos reflejados en los incentivos monetarios recibidos.

Víveres, bonos y descuentos:

- El departamento de Recursos Humanos de la Constructora Espinosa UV con el fin de brindar beneficios a sus empleados debe realizar convenios con farmacias Cruz Azul y Comisariato Popular los cuales están dispuestos a brindar un descuento del 5% en medicinas y víveres respectivamente a los trabajadores de la empresa. Los bonos y canastas navideñas serán entregados en las fechas previstas como es costumbre de la empresa.

- Se debe mantener y darle mayor difusión al convenio que se tiene con la Importadora de electrodomésticos “JC” la cual brinda a los trabajadores un descuento del 10% en compras al contado y crédito de 3 y 6 meses sin intereses garantizados por la empresa; la mencionada importadora al ser distribuidora directa de diferentes marcas ofrece precios más bajos que en almacenes lo que significa un mayor ahorro y accesibilidad.

Vacantes y Asensos

- Para la contratación del personal, la empresa dará preferencia a los trabajadores que demuestren cualidades como fidelidad, responsabilidad, respeto y aptitudes demostrados por sus años de servicio, su desempeño en el cargo y la relación que mantengan con sus compañeros de trabajo al momento en el que se presenta una vacante.
- La constructora Espinosa UV está dispuesta a tomar en cuenta a familiares y trabajadores que se han retirado voluntariamente por motivos que no sean conflictos con la empresa, para llenar vacantes que se presenten dentro de la misma.

Reuniones, paseos, fiestas y Actividades deportivas

- Con el fin de organizar actividades sociales dentro de la empresa se debe crear un comité conformado con representantes de los trabajadores los cuales bajo la supervisión del gerente de Recursos Humanos, se encargaran de realizar actos sociales, culturales y deportivos para mejorar el clima dentro de la organización, las relaciones interpersonales e incorporar a la familia de los trabajadores a la empresa parte de los cortes será financiados con fondos por concepto de multas.

Programas de Capacitación

- La empresa debe brindar a sus trabajadores capacitación permanente para estar a la par de las exigencias tecnológicas y profesionales del mercado como en el caso de la adquisición o mejoramiento de sistemas, maquinaria nueva, técnicas de construcción, materiales de construcción, etc.; dado el caso de que los empleados por su iniciativa deseen tomar cursos que beneficien su productividad

y desarrollo dentro de la empresa se correrá con el 50% los gastos de los mismos.

Salud, Seguridad y Orden

- Para mejorar la salud y orden de los empleados la empresa deberá crear en cada obra de construcción un espacio para que los empleados puedan servirse sus alimentos en un horario determinado dentro de cual se puede escuchar música y compartir con los compañeros, en caso de ser necesario se acondicionará la obra con techos provisionales y reflectores para facilitar el trabajo.
- Con respecto a la seguridad los empleados contarán con material como guantes, ponchos de agua, mascarillas, cascos, gafas y sistemas de seguridad para alturas como arnés y poleas; las herramientas de seguridad son responsabilidad de los trabajadores y es obligación de la empresa reponerlas cuando sea necesario.
- Implementación de botiquín de emergencias y primeros auxilios para cada departamento de la empresa el cual debe contener medicinas e instrumentos básicos necesarios para atender dichas emergencias.
- Se debe contratar un médico que permanezca en las instalaciones de la constructora por lo menos 3 horas diarias. Si se requiere atención urgente es responsabilidad de la empresa trasladar a los empleados a casas de salud para que sean atendidos.

Educación

- La empresa está dispuesta entregar financiamiento del 50% y crédito de hasta 6 meses por concepto de matrículas y útiles escolares a los empleados que desean continuar con sus estudios promoviendo su realización e incrementando su autoestima.

Los directivos y miembros de la empresa han realizado un compromiso para mejorar la comunicación y compañerismo dentro de la organización con el fin de crecer individualmente y como institución lo que fortalecerá el ambiente laboral y las relaciones interpersonales.

4.2. Implantación de medidas para lograr un buen sistema de Incentivos

Para lograr un buen sistema de incentivos para la Constructora Espinosa UV es necesaria la adaptación de ciertas medidas, ya que estas serán un camino que conducirá a la empresa a superar dificultades y mejorarla cada día más.

La definición de lo que la empresa va a utilizar para motivar a su personal es imprescindible para lograr que el trabajo se cumpla con eficiencia, muchas personas dentro de la empresa creen que los incentivos monetarios son los principales, pero no consideran otros factores que no necesariamente están relacionados con el dinero. Existen trabajadores que además de un incentivo monetario desean aumentar su prestigio y recibir reconocimientos de los demás, pueden responder ante el elogio, premios públicos, paseos, reuniones, actividades sociales y demás que contribuyan a elevar su autoestima y productividad; un empleado satisfecho con su puesto de trabajo rinde mejor en el mismo.

En el proceso para la implantación la empresa ha visto necesario cumplir con algunos pasos como:

1. Tratamiento Correcto: se refiere a que el sistema a utilizarse debe estar de acuerdo con los objetivos y metas que la empresa desea alcanzar en su aplicación, no se pretende llenar a los trabajadores de incentivos sino analizar cuáles de la lista ayudarán al mejoramiento continuo.
2. Disposición Perfeccionada: se refiere a que todos los integrantes de la empresa tiene que estar en buena disposición frente a la implantación del sistema de incentivos ya que brindando información sobre las mejoras que ofrece para la organización se pueden obtener mejores resultados.
3. Valuación de los puestos de trabajo: este paso resalta las características más importantes de los puestos de trabajo, brindando una apreciación de la tarea que realiza cada empleado, con el fin de averiguar el verdadero valor desde el punto de vista del esfuerzo, experiencia, pericia, condiciones físicas y riesgos que determinan los niveles de motivación e incentivos necesarios para cada puesto.

4.3. Influencia de la Motivación e Incentivos en la productividad

“La Motivación es la predisposición a actuar de una manera específica dirigida a un objetivo”³⁷.

Como ya se ha mencionado anteriormente la implantación de un sistema de incentivos busca alcanzar las metas y objetivos de la organización elevando en lo posible sus niveles de productividad, para ello es necesario brindar a sus empleados una buena calidad de vida laboral.

El factor principal que influye en el desempeño de la productividad es una justa remuneración, instrumentos de seguridad (mascarillas, cascos, guantes, etc.), actividades recreativas y deportivas, se ha logrado convenios con almacenes de electrodomésticos, ropa y víveres para brindar a los empleados descuentos y créditos con la garantía de la empresa, lo que ha generado en los trabajadores una actitud positiva.

Este sistema de incentivos proporciona también al trabajador la oportunidad de obtener recompensas futuras a través del desempeño, para ello se crean metas específicas para luchar por ellas estimulando la creación de áreas de trabajo ordenadas y delimitadas. Con actividades sociales y deportivas se busca incrementar el grado de interrelación social disminuyendo el grado de aburrimiento y monotonía.

Otra de las políticas adoptadas en el sistema de incentivos es que cuando la empresa introduzca tecnología y maquinaria para realizar un mejor trabajo se brindará a los empleados la oportunidad de aprender una nueva tarea con la respectiva capacitación, confianza y adiestramiento de la mano de un profesional que los guíe en el proceso; gracias a este proceso de capacitación la empresa puede solo capacitar a un porcentaje reducido de empleados los cuales enseñaran a sus compañeros de trabajo.

“Mejorar la productividad a través de la gente significa crear un clima organizacional de compromiso y colaboración”.³⁸

³⁷ TERRY George, Principios de Administración, Editorial Continental, México pg.374

³⁸ ROSEMWERG, Administración de las Organizaciones, Mc Graw Hill, pg. 687

En todo proceso de mejoramiento en la empresa el tema central es la participación de los empleados, con una motivación e incentivos bien definidos, reales y adaptados a sus necesidades la Empresa espera lograr su participación inmediata despertando el interés por aumentar su desempeño trabajando con mayor entusiasmo y agilidad dando paso a la eficiencia y productividad.

4.4. Influencias Internas y Externas en los trabajadores

En una empresa el comportamiento de las personas es complejo y depende de muchos factores tanto internos como externos, las actividades que se realizan deben estar siempre dentro de un clima organizacional ya sea favorable o desfavorable según el punto de vista de los diferentes trabajadores.

La Constructora Espinosa UV presentaba una forma rígida de tratar a sus trabajadores con burocracias inflexibles que repercutían desfavorablemente en el rendimiento de los mismos, al incluir el sistema de motivación e incentivos los trabajadores muestran más confiados al momento de plantear ideas de construcción, el clima entre compañeros es más agradable, las expectativas por las actividades deportivas han generado emoción y confianza reduciendo notablemente el ausentismo. Los trabajos por obra terminada son un gran incentivo a la productividad ya que por terminar un trabajo establecido antes de lo previsto se ha acordado un premio económico que ha formado grupos eficientes de trabajo los cuales significan grandes beneficios para la empresa.

Las condiciones de trabajo como frío, polvo, iluminación, seguridad y alimentación han mejorado notablemente con las respectivas mascarillas, ponchos de agua, techos provisionales, reflectores y lugares específicos para servir los alimentos contribuyen notablemente a la mejora en el rendimiento del trabajador ya que esperan que se preocupen por su comodidad y bienestar.

Al observar que con un sistema eficiente de motivación e incentivos el ambiente laboral ha mejorado notablemente, la empresa sigue desarrollando ideas para incrementar la productividad y satisfacción.

4.5. El Comportamiento del Trabajador con respecto a la Motivación e Incentivos

Todos los individuos responden a estímulos y en el campo empresarial se ha comprobado una vez más esta teoría, en este sentido en la Constructora Espinosa UV al implantar un sistema el cual utiliza los incentivos y beneficios ofrecidos a los trabajadores de una manera positiva e importante para él, en búsqueda de comportamientos adecuados que reflejen una mayor dedicación en las tareas y responsabilidades con el fin de lograr las recompensas planificadas reforzando su desempeño y logrando grandes mejoras que no habían sido registradas en otras ocasiones por la organización. Los esfuerzos de los trabajadores han sido premiados de diferentes maneras las cuales significan una entrega y garantía confiable del trabajo realizado pues los niveles de motivación registrados en los trabajadores se ven reflejados en sus actividades, actitudes y responsabilidades las cuales han superado las expectativas de la empresa.

Con el sistema de motivación e incentivos no se pretende dar solución a todos los problemas de la organización sino incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar la calidad dentro del trabajo; las mejoras obtenidas alientan a la empresa a seguir en la aplicación de estos sistemas ya que los trabajadores se sienten mejor lo que se ve reflejado en su productividad y cumplimiento.

4.6. Resultados de la Motivación e Incentivos

Después de comunicar a los empleados de la Constructora Espinosa UV el sistema de motivación e incentivos que ha incorporado a la empresa, su reacción fue positiva cambiando inmediatamente su forma de pensar y actuar frente a la empresa.

Los resultados obtenidos por el sistema han resultado muy buenos puesto que después de la mencionada reunión de comunicación los empleados empezaron a organizar

equipos de trabajos y deportivos con el fin de empezar a trabajar en logro de recompensas; algunos empleados se acogieron inmediatamente al plan de financiamiento de estudios pretendiendo mejorar en el ámbito personal.

La comunicación entre empleados y supervisores ha mejorado notablemente ya que ahora se siente un ambiente tranquilo en donde todos se saludan entre si y son tratados como lo que son parte fundamental de la empresa, esto quiere decir que dejaron de recibir órdenes y mandatos para integrarse a sus responsabilidades y obligaciones como empresa.

La implementación del sistema de Motivación e Incentivos ha llegado a su objetivo principal mejorar la productividad de la empresa mediante un ambiente laboral estable y agradable para sus trabajadores, los cuales se sienten identificados y comprometidos con la misma.