



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**El impacto que genera los planes de incentivos en la productividad del personal:
Revisión Bibliográfica.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Licenciado en Administración de
Empresas.

Autor:

Klever David Jiménez Molina

Director:

Econ. Salamea Alvear Gianni Fabriccio, Mgt.

Cuenca – Ecuador

2022

Dedicatoria:

Este trabajo está dedicado a:

A Dios y a mis padres que han sido una motivación para mí a lo largo de la elaboración de la misma.

Agradecimiento:

Agradezco al Economista Gianni Salamea por guía y ayuda durante esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO:

Dedicatoria:.....	i
Agradecimiento:.....	ii
TABLA DE CONTENIDO:	iii
TABLA DE ILUSTRACIONES	iii
RESUMEN:	iv
ABSTRACT:.....	v
Introducción	1
Objetivos	2
Métodos	2
Marco Teórico.....	3
Que son los incentivos:	5
Tipos de incentivos:.....	5
Sistemas de incentivos económicos	7
Beneficios de los planes de incentivos:.....	8
Fracaso de los planes de incentivos.....	8
Teorías de la motivación.....	9
Ciclo motivacional.....	15
Participación de los gerentes	22
Resultados	23
Discusión.....	23
Conclusión.....	24
Referencias	24

TABLA DE ILUSTRACIONES:

Ilustración 1. Pirámide de las necesidades de Maslow. Fuente: Sánchez D.	10
Ilustración 2. Teoría de Alderfer. Fuente: Peña E	13
Ilustración 3. Ciclo motivacional. Fuente: Peña C.	16

**El impacto que genera los planes de incentivos en la productividad del personal:
Revisión Bibliográfica.**

RESUMEN:

En los últimos años ha sido fundamental crear nuevas herramientas para mejorar la productividad en las organizaciones, debido a que se ha incrementado la competencia y la complejidad del mercado; como resultado surgieron los sistemas de incentivos para motivar a los trabajadores de diferentes formas, tanto económica como psicológicamente. Se han realizado varios estudios que demuestran la mejoría que un sistema de incentivos trae consigo, reflejándose en un aumento de la productividad a largo plazo. En este trabajo se expondrán los diferentes tipos de incentivos, las herramientas para manejarlos y la importancia de sus beneficios. De igual manera, estos sistemas buscan aumentar la motivación del personal de la organización, por lo tanto también se expondrán los diferentes medios para conseguir la misma según teorías de diferentes autores. Todo esto es necesario profundizar, ya que la gran oferta de servicios ha creado mayor competencia entre las empresas, se necesita potenciar a los trabajadores para obtener un servicio de mejor calidad, y sobresalir entre las diferentes organizaciones.

Palabras clave: Empleados, incentivos, motivación, organización, remuneración.

ABSTRACT:

In recent years, due to the increased competition and complexity of the market, it has been essential to create new tools to improve productivity in organizations. As a result, incentive systems emerged to motivate workers in different ways, both economically and psychologically. Several studies have been carried out that show the improvement that an incentive system brings, generating an increase in productivity in the long term. In this work, the different types of incentives, the tools to manage them and the importance of their benefits were exposed. In the same way, these systems seek to increase the motivation of the organization's personnel; therefore, the different ways to achieve it will also be exposed according to theories of different authors. All of this needs to be deepened, since the wide range of services has created greater competition between companies. It is necessary to empower workers to obtain a better quality service, and stand out among the different organizations.

Keywords: Employees, incentives, motivation, organization, remuneration.



Klever David Jimenez Molina
83742
0995637509
davidjimenez@es.uazuay.edu.ec



MSc. Gianni F. Salamea A.
ECONOMISTA E ING. COMERCIAL
C.I. 010242074 - 2

Firma del director del trabajo
Econ. Gianni Salamea, Mgt.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Opto. Idiomas

Firma Unidad de Idiomas

Introducción

En la actualidad, el gran proceso de industrialización se está llevando a cabo cada año con más fuerza y rapidez, lo que genera una gran batalla entre organizaciones para llegar a destacar una más que otra. Por ello, comúnmente se escucha hablar de cómo llegar a la mejor productividad empresarial, para de esta manera enfrentar a la competencia y tener éxito en el camino. Sin embargo, esto no solo involucra los materiales, y las máquinas necesarias, sino también el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores que conforman esa organización. Debido a esto, las organizaciones y los trabajadores son los representantes principales en las organizaciones, y si estos mantienen una relación buena y un vínculo de confianza, los objetivos de la organización lograrán ser cumplidos de manera efectiva.

Actualmente se habla de que los incentivos para causar motivación a sus trabajadores, son una herramienta magnífica para incrementar la productividad en todas las áreas de la organización; al estar un empleado motivado en su trabajo, lo realiza de mejor manera, con mayor concentración y con un objetivo claro, lo que lleva a mejorar en la calidad del servicio del trabajador, mientras que comparándolo con una persona que no se encuentra motivada, lo hará con un desempeño menor, ya que no tiene su objetivo claro.

Uno de los aspectos más importantes se basa en la remuneración del capital humano; esto en la mayoría de organizaciones no se estructura planificadamente y por este motivo no se alcanzan los niveles de productividad que se requieren, por una política antigua en la que los sueldos y salarios acostumbran mal a los trabajadores, ya que reciben su dinero por estar físicamente en su lugar de trabajo independientemente de si lo realizaran o no, y sin relación a su calidad o cantidad de trabajo.

Este problema se podría superar cuando se implemente en las organizaciones la idea de remunerar a sus trabajadores de cualquier nivel jerárquico con un salario fijo, y otro adicional de forma variable mes a mes, en base a la relación de las tareas cumplidas y el tiempo en que se realizaron las mismas. Incluso se podrían formar grupos de trabajo para que estos objetivos sean colectivos y así generar un mejor desempeño en cada nivel de la organización, y con esto

mejorar visiblemente la productividad de la misma, obteniendo buenos resultados a mediano y largo plazo.

Objetivos

Objetivo General

Realizar una revisión bibliográfica sobre la importancia de los planes de incentivos dentro de una organización y el impacto que tienen al aplicarlo a sus trabajadores.

Objetivos Específicos

1. Recopilar artículos sobre planes de incentivos y productividad.
2. Identificar los tipos de planes de incentivos que utilizan las organizaciones.
3. Determinar el impacto de los planes de incentivos en la productividad.

Métodos

La siguiente revisión sistémica se llevará a cabo a través de un alcance descriptivo ya que se pretende recopilar información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos a analizar a través de un enfoque cualitativo. El tiempo de búsqueda será de dos meses. El instrumento que se utilizará para la recolección de datos será Scopus, Dialnet, Web of Science, Scielo y Google Académico, utilizando el tiempo de antigüedad de las fuentes revisadas comprendido entre los años 2004 al año 2019.

Las palabras claves que permitieron la búsqueda son: Incentivos económicos, organización, motivación, productividad, la pregunta de investigación que permitió hacer un filtrado de las fuentes fue: ¿Qué tipo de Incentivo económico es el mejor para emplear dentro de una organización?; y para el procesamiento de datos se utilizará la plataforma de Word.

Marco Teórico

Motivación y su relación en el ámbito empresarial

Para Huilcapi Masacon, (2017) “la motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo” (p.316).

Según Perea Pasquel (2017) define que es la cabida que tienen las organizaciones para lograr el estímulo positivo de sus colaboradores en comunión con todas las actividades que se desarrollan para llevar a cabo los objetos de la misma, así mismo Linares Marín (2017) agrega que es un vínculo de organización y los colaboradores con el fin de agrupar su desempeño y satisfacción dentro de la organización, así también señalar que los motivos del personal vayan en la misma dirección que del ente.

Básicamente la motivación dentro de una organización engloba las necesidades y deseos que tienen los trabajadores, tales como tener una buena relación con sus compañeros o también recibir un buen salario que satisfaga sus trabajadores, cuando se tratan estos tipos de incentivos, se refiere a una motivación activa la cual pretende mejorar el comportamiento de los trabajadores para que estos realicen su trabajo con énfasis lo que repercutirá positivamente en la consecución de los objetivos de la organización.

Los factores que influyen en la motivación de los trabajadores:

Existen diversos autores que justifican los factores que para ellos influyen en la motivación de los trabajadores, pero luego de una amplia lectura se pueden definir que existen 3 necesidades que influyen en la motivación de un empleado, la necesidad de logro, necesidad de poder, y necesidad de afiliación.

Como se puede comprender el salario es uno de los factores que más influyen en la motivación de los trabajadores, un trabajador que siente que su ingreso no se corresponde con su puesto o su rendimiento es muy probable que realice su trabajo con menor rendimiento de lo esperado.

Un trabajo es menos motivador cuanto más se acerque a lo rutinario y monótono, por lo que el enriquecimiento del puesto de trabajo pretende introducir cambios en la forma en la que se llevan a cabo las actividades, de forma que cubra necesidades de nivel más alto.

Se puede enriquecer el trabajo ampliando la variedad de las tareas, haciendo que estas no sean rutinarias, también dándoles un sentido de identidad, para que el empleado pueda percibir el resultado de sus esfuerzos como también un sentido de importancia a la tarea, de forma que el empleado sienta que su contribución a la organización es valorada, así como darle autonomía para que tenga cierta responsabilidad en la planificación, ejecución y control del resultado obtenido, y por ultimo fomentando la creatividad, las sugerencias innovadoras y la integración en los equipos de trabajo.

Las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto a sus comodidades, condiciones y su modo de vivir; su forma de percibir un ingreso adecuado es entorno a lo que piensa sobre sí mismo, y su modo de vida, más que de una parte de la tarea realizada. Al tener justicia salarial, un trabajador no se da cuenta usualmente en términos de cómo es estimado su trabajo por el mercado laboral, sino en cuál es la paga justa para sí mismo; en este punto es donde nacen los incentivos; el primer paso para definir un sistema de estos es recopilar información sobre el tipo de recompensa que los trabajadores aspiran a recibir por su trabajo, y la forma como ven la probabilidad de obtenerla en base a su esfuerzo. La hipótesis fundamental en un sistema de incentivos salariales está dada por la importancia que pone el trabajador al dinero, a cambio de un mayor esfuerzo.

Si motivarse depende de uno mismo, se podría plantear la siguiente pregunta, ¿ por qué tanta gente elige estar desmotivada?, y respondiendo a dicha interrogante, porque la motivación es contextual, idiosincrática, temporal y específica; es decir contextual, porque depende de cada persona ya que se puede estar más motivado en unos sitios que en otros, es idiosincrática porque cada persona tiene su propia historia diferente a la de otras, es temporal porque se

puede estar motivado por la mañana, otras veces por la tarde y otras veces nunca, y es específica porque motiva para desarrollar determinadas conductas y determinados objetivos.

Que son los incentivos:

Cuando se habla de un incentivo no solo refiere a la parte económica, ya que existen diferentes tipos de éstos que se tomarán en cuenta en el siguiente análisis. Es importante destacar cuando un empleado realiza bien su trabajo motivado por un bono, o un incentivo especial, para así enviar un mensaje a los compañeros sobre el control que los superiores están ejerciendo acerca de sus comportamientos, esperando que sean buenos al generar resultados positivos para la organización. Los incentivos tanto positivos como negativos son importantes dentro de una organización para dar resultados; muchas veces están acostumbrados a pedir los incentivos positivos, pero nadie exige como colaborador que se le aplique el incentivo negativo al no llegar a las metas esperadas

Los beneficios que generan los incentivos positivos dentro de una organización, son crear compromiso y lealtad de los trabajadores.

Qué es la productividad

Se refiere a la eficacia en la innovación y a la optimización de recursos para aumentar el valor agregado de los productos y servicios. Para esto la organización debe implementar varias técnicas dependiendo cuál sea el objetivo de la misma. Sin embargo, todo esto involucra directamente a los trabajadores de la organización independientemente del objetivo.

Tipos de incentivos:

Positivos:

Estos implican una base de recompensas cuando el desarrollo del trabajo ha mejorado, ya sea en calidad, cantidad o tiempo. Esto ayuda a generar una motivación positiva generando un deseo constante de superación.

Negativos:

Es un sistema basado en un plan de multas o castigos por desempeños erróneos del personal. Esta lleva al empleado a hacerlo de manera obligatoria mas no por gusto o deseo del mismo.

Directos:

Estos hacen referencia a pagos proporcionales al incremento de la producción.

Indirectos:

Estos no están estipulados como monetarios, por ejemplo, las vacaciones otorgadas a los trabajadores, los estímulos morales que se pueden realizar, las promociones en puestos al trabajador. Estos son conocidos como los beneficios sociales otorgados. (Sornoza Ortega, 2014)

Definición de planes de incentivos

El sistema de incentivos establece con ciertas pautas los recursos que se aportan en cada grupo, las actividades que deben ser realizadas por los trabajadores y también la recompensa que obtendrán por su desempeño en el mismo. (Zapata Rotundo & Hernández Arias, 2010)

Incentivos

Se refieren a las acciones que tienen como finalidad satisfacer las necesidades tanto materiales como psicológicas de una persona. Esto ayuda a mejorar las capacidades del trabajador ejerciendo mayor eficacia y eficiencia en su desarrollo laboral.

Enfoque de los incentivos

Según Castro (2019), explica que los incentivos, prácticamente todas las veces tienen el objetivo de incentivar a conseguir las metas y tener mejores resultados. El enfoque puede estar tanto en el desempeño del puesto, o en la oferta de las competencias individuales. También ayudan a generar sistemas de compensación, encaminando a implementar logros específicos, y una mejora en los resultados obtenidos a nivel global de la organización.

Sistemas de incentivos económicos

En la actualidad, las organizaciones luchan por sobresalir, se enfocan en la administración del desempeño que puede mejorar gracias al establecimiento de objetivos, una mejor tecnología, una alta participación de los trabajadores y una mejor motivación.

- Incentivos relacionados a la retribución con el desempeño
Están basados en el desempeño ejercido individualmente. El más común es cuando el aumento de la producción determina el pago, debido a esto, los trabajadores que producen más, serán retribuidos mejor. Generalmente el salario se relaciona con la calidad del producto y también la cantidad.
- Incentivos salariales
Es una forma de pago por méritos, debido a que los mismos crearan una mayor remuneración por un aumento en la producción o mejores resultados. Los colaboradores en condiciones normales sin incentivos salariales tienen la capacidad de producir más y estos estímulos son una forma de liberar ese potencial. A menudo el incremento de la productividad y el decremento de la rotación de personal son sustanciales.(En et al., 2015)
- Participación de utilidades
Es un sistema en que se distribuye las ganancias a los colaboradores por ley dentro de la república del Ecuador, ya sea de inmediato o en forma de bonos en efectivo. Los sistemas de salario base, incrementos de salario por desempeño, y la mayor parte de otros sistemas de incentivos reconocen las diferencias individuales, mientras que la participación de utilidades reconoce los intereses mutuos. Los trabajadores se interesan en el éxito económico de la organización si se benefician sus ingresos, de esta forma tienden a desarrollar un mayor trabajo en equipo institucional.
Este tipo de plan apoya a las sugerencias de los trabajadores, dan ciertos incentivos por la cooperación y el trabajo en equipo.

- Salario basado en competencias

Esta recompensa a los trabajadores competentes, porque conocen como realizar su trabajo; se remunera a los trabajadores por la variedad, profundidad y tipo de habilidades en que demuestra su capacidad.

Beneficios de los planes de incentivos:

- Mejores ingresos para los trabajadores, como consecuencia un mejor trabajo, eficiencia y productividad.
- Mayor competitividad debido al alza en la producción, mejora en las entregas y precios menores.
- Inversiones de capital menores.
- Aumento en la motivación lo cual ayuda a descubrir avances tecnológicos.
- Disminución en los costos de la producción.
- Alcance del punto del equilibrio más pronto.(Sornoza Ortega, 2014)

Fracaso de los planes de incentivos

Ningún plan de incentivo puede permanecer con éxito sin el mantenimiento correcto de los estándares en los cuales está basado, o sin una buena adhesión a los principios básicos de incrementar el sueldo. Por falta de apoyo administrativo adecuado, y con una consecuente falta de personal, se ha visto que la estructura y procedimientos se deterioran y presentan desviaciones; esto se produce por un mal control de calidad, lo que produce exceso de desperdicios, tiempos muertos o gastos innecesarios. (Sornoza Ortega, 2014)

Para estas falencias se han generado 2 estrategias:

1. Remunerar a los trabajadores mediante un bono en relación a la productividad partiendo del último entregado, o a su vez sobre un promedio de bonos de los últimos tres otorgados.
2. Los sindicatos, dentro del sector privado conocen las ineficiencias administrativas de las organizaciones, generalmente promoverán mediante la negociación del contrato

colectivo, el reconocimiento de un porcentaje preestablecido que deberá ser pagado a los obreros cuando la organización u organización presente condiciones improductivas o de tiempos muertos.

Los planes de incentivos como motivación del personal

Varias investigaciones hablan acerca de la relación que conlleva el aplicar un plan de incentivos, a la motivación de los trabajadores de las organizaciones.

La motivación es un proceso propio de cada individuo, en el cual se ve reflejado la relación que existe entre el individuo y el mundo alrededor de él. También sirve para regular la actividad de la persona que ejecuta las conductas teniendo un objetivo que este considera necesario para su vida. (En et al., 2015)

Teorías de la motivación.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

La clasificó en dos categorías, la primera como necesidades primarias es decir las fisiológicas (alimentación, sueño y descanso, o deseo sexual), y la segunda son las necesidades de seguridad, que busca protegerle de las amenazas o peligros. La categoría de necesidades secundarias se divide en 3 niveles, el primero son las necesidades sociales, en las que están el afecto, la aceptación, la participación y el amor; la segunda categoría son las necesidades de autoestima, la valoración de uno mismo. Por último, en el tercer nivel se encuentran de autorrealización, las que llevan a la persona a conseguir su máximo potencial y superación.

La jerarquía de las necesidades de Maslow es descrita como una pirámide que se compone de cinco niveles

1. Necesidades Fisiológicas:

En este grupo se van a incluir todas aquellas necesidades que se deben satisfacer para vivir. Por ejemplo: oxígeno, agua, alimentos, minerales y vitaminas.

2. Necesidad de Seguridad:

Son aquellas que se derivan de la necesidad del individuo de sentirse protegido y seguro.

3. Necesidades de Afiliación:

Están relacionadas fundamentalmente con el desarrollo afectivo del individuo. En este grupo se encuentran las necesidades de asociación, participación y aceptación.

4. Necesidad de Reconocimiento:

Hacen referencia a la forma de reconocer el trabajo de las personas y están directamente relacionadas con la autoestima.

5. Necesidad de Autorrealización:

Es el grupo más alto dentro de las necesidades del individuo. Se relacionan con la satisfacción que encuentra la persona al percibir un sentido de la vida a través del desarrollo de todo su potencial en la ejecución de una actividad (Peña Estrada, 2015)



Ilustración 1. Pirámide de las necesidades de Maslow. Fuente: Sánchez D.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Se clasificó a la motivación en dos factores basados al ambiente externo y al trabajo del individuo. El primero (higiénico) que está basado por las condiciones ambientales en el puesto, esto quiere decir, el ambiente externo con todas las personas y situaciones que lo conforman, como los beneficios sociales, el salario y el clima laboral; la segunda es la motivacional, que se basa en las actividades tales de su cargo como, por ejemplo, haber

realizado un trabajo de importancia, los logros, tener responsabilidad, obtener ascensos, reconocimientos de su trabajo. Todo esto logra satisfacer a la persona y aumenta la productividad de su trabajo por ende de la organización.

Teoría de McClelland

Esta se encuentra basada por 3 necesidades, las cuales son: el poder, el logro y la afiliación.

Se dice que una necesidad que no se encuentra satisfecha provoca tensión.

Se enmarca los 3 impulsos más dominantes que son:

- ✓ La motivación de logro: la persona quiere crecer y busca su desarrollo.
- ✓ La motivación por afiliación: que está basada en la relación con las personas en su ambiente.
- ✓ La motivación por poder: que se basa en el hecho de influir en las personas y cambiar ciertas situaciones.

Esta teoría confirma que en las organizaciones, si se trata de una manera diferente y directa los trabajadores, considerando la tendencia de cada individuo serán satisfechas las necesidades dependiendo de sus deseos o metas personales, lo que incrementa la motivación de los trabajadores.(Peña Estrada, 2015)

Teoría X E Y

Esta teoría fue creada por McGregor, está basada en dos principios contrarios acerca de los trabajadores de la organización; para llegar a esto, McGregor investigó el comportamiento de los líderes con sus trabajadores.

De acuerdo a la teoría X, los trabajadores:

- No están motivados a cumplir las metas de la organización si no fuera por la dirección
- La única motivación es el dinero y no tienen ambición, ellos prefieren que los manden
- Un trabajador es manipulable, y suele estar poco informado
- Ellos trabajan lo menos posible debido a que no están motivados, sino obligados.

De acuerdo a la teoría Y, los trabajadores

- Tienen mucho ingenio, imaginación y creatividad lo que ayuda a resolver los problemas ocasionados en la organización
- El trabajo lo consideran como algo muy natural, y se sienten motivados en su realización
- Ellos buscan tener responsabilidades y se esfuerzan para cumplir sus objetivos cuando pueden obtener recompensa

Teoría de Alderfer

Alderfer dice que sus investigaciones están basadas en el estudio de Maslow, y plantea 3 motivaciones fundamentales de la siguiente forma:

Motivación de existencia:

Abarca las necesidades fisiológicas y de seguridad de cada persona

Motivación de relación:

Engloba las interacciones sociales con el entorno de la persona, el apoyo emocional, el reconocimiento y por último el sentido de pertenencia en el grupo.

Motivación de crecimiento:

Este se basa en el desarrollo y crecimiento personal



Ilustración 2. Teoría de Alderfer. Fuente: Peña E

En este modelo, reduce las cinco necesidades previamente planteadas por Maslow a tres, engloba las necesidades fisiológicas y de seguridad en las necesidades de existencia, las necesidades de crecimiento, refiriéndose al de estima o autorrealización, y las necesidades de relación como a las de relación social de Maslow.

Por último, esta teoría explica que cuando surge una nueva necesidad, no es obligatorio que se hayan satisfecho completamente las anteriores o de nivel inferior, para que ésta nueva necesidad ejerza un estímulo motivador hacia la persona.

Teoría de la expectativa de Vroom

Esta teoría se basa en que cada persona presenta tres tipos de factores, los cuales ayudan a determinar la motivación para producir, donde se observan los objetivos individuales, mismos que tienen la fuerza de voluntad para lograr metas, la relación percibida por el individuo entre la productividad y el logro de los objetivos individuales y la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. La importancia de la presente teoría reposa en el interés que se observa de la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras. (Peña Rivas & Villón Perero, 2018)

También existen diferentes clasificaciones de la motivación, que se dividen en: extrínseca e intrínseca. (Peña Rivas & Villón Perero, 2018)

Teoría del establecimiento de las metas

Esta teoría afirma que los individuos son los que imponen sus propias metas con el objetivo de llegar a su cumplimiento. Esta teoría confirma que trabajar para lograr un deber es una base muy importante para la motivación en el trabajo que se está realizando, debido a que las metas indican al trabajador lo que es necesario llevar a cabo, y el esfuerzo que debe aportar para alcanzar el objetivo. Si los trabajadores practican el establecimiento de metas, es más probable que un objetivo difícil sea planteado ya que se sienten más comprometidos con las opciones en las que han intervenido.(Peña Rivas & Villón Perero, 2018)

Motivación extrínseca

Es netamente externa. Los individuos cumplen con el objetivo por lograr un fin mas no porque les agrada tal actividad, por las ventajas que su realización puede traer consigo. Esta terciada por varios tipos de conductas que tienen un objetivo. Se clasifican en:

Regulación externa

- Está mediada por premios o castigos.

Regulación interna

- En esta clasificación, la persona analiza eventos pasados y recuerda lo que experimentó, por ello está limitada; por ejemplo, si tuvo un sueldo menor cuando hizo tal actividad no la va a hacer, o por el contrario, si hizo algo nuevo y esto incremento su salario, lo repetirá.(Peña Estrada, 2015)

Motivación intrínseca

Es la que nace netamente del individuo, esta tiene como base motivos personales. Tiene objetivos, busca demostrar su superación y el alcance de sus metas planteadas; se realiza por la satisfacción y el placer que genera con su acción. (Peña Estrada, 2015)

Para estos tipos de motivación existen modelos que se pueden aplicar, los cuales son:

Modelo Integrador de Motivación:

El mismo que incluye todo lo importante acerca de la motivación como el impulso de realización, las necesidades de la persona, la motivación, el desempeño, su satisfacción, entre otros.

Modelo de Expectativa:

Plantea que las personas son seres pensantes y razonables, las cuales tienen sus creencias y metas para su futuro. Por este motivo, refiere que para tener un análisis de la motivación es necesario saber los objetivos que desean cumplir estas personas, que es lo que buscan en la organización y como ellos piensan obtenerlo.

Modelo de Porter y Lawer:

Este modelo está basado en la relación que existe entre el esfuerzo y la recompensa futura. Por ello, existe una relación directa; mientras mejor sea la recompensa, mayor será el esfuerzo empleado para conseguir la misma. (Tovar, 2015)

Ciclo motivacional

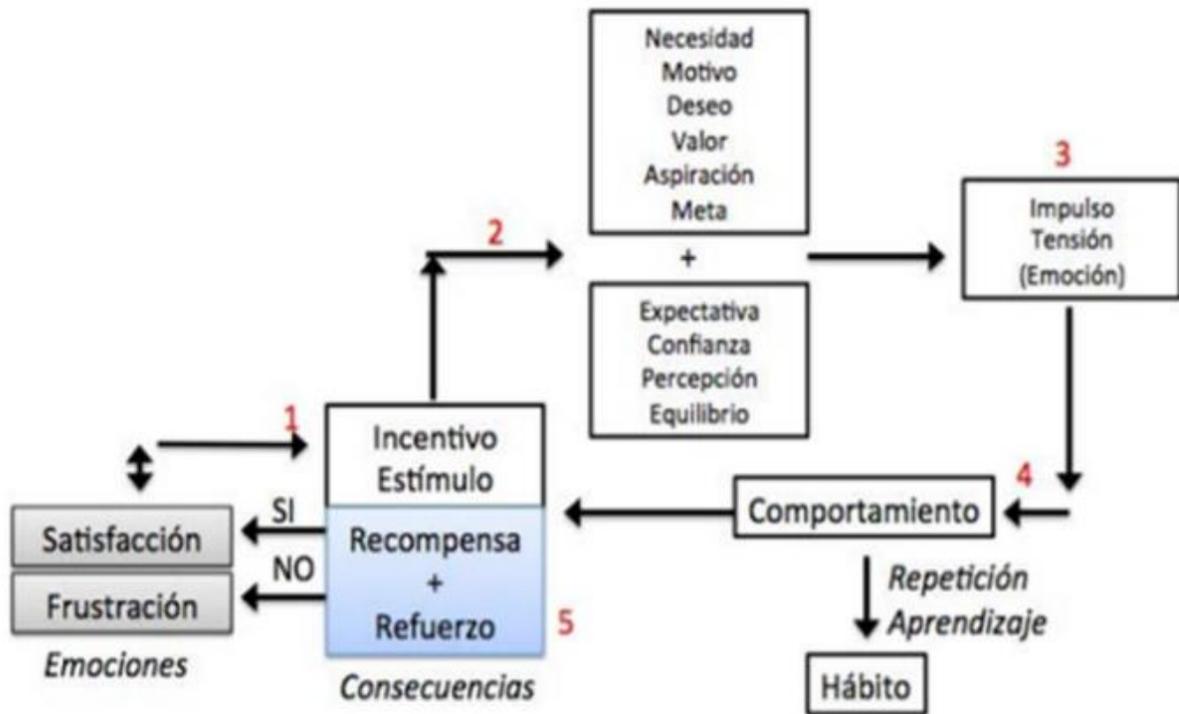


Ilustración 3. Ciclo motivacional. Fuente: Peña C.

Técnicas motivacionales

Definidas como las formas que se pueden motivar a los colaboradores dentro de las organizaciones, estas ayudan a que los trabajadores de una organización trabajen con mayor productividad.

1. Mejora de las condiciones laborales

Estas pueden ser el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia.

2. Adecuación de la persona al puesto de trabajo

Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos, y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente

dicho puesto; ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo

3. Políticas de conciliación

Una técnica para motivar al personal, son formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros

4. Enriquecimiento del trabajo

Este se basa en modificar la forma en la que se realiza el trabajo, ya que esto resulta menos rutinario al colaborador, lo que puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo.

5. Reconocimiento del trabajo

Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico, una carta un informe favorable para el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso. También el reconocimiento puede darse a los colaboradores como regalos de canastas navideñas.

Métodos para diagnosticar y evaluar la motivación

Se han utilizado varios y diferentes maneras para analizar la motivación de los trabajadores, así como el clima laboral manejado en la organización, de los cuales, los más utilizados son:

Entrevistas

Las mismas que son aplicadas a los trabajadores, esto se hace con el objetivo de analizar los factores que producen una insatisfacción

Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores

Se realiza con un objetivo principal de analizar la actitud de los trabajadores al efectuar sus trabajos rutinarios, de esta manera, se verificará si tienen una actitud positiva o negativa en sus puestos de trabajo.

Análisis de las condiciones del trabajo

Si en el trabajo las condiciones no son favorecedoras o no se ajustan a los estándares de la organización, el clima laboral se verá afectado directamente y llevará a una baja en la motivación, como resultado se disminuirá el rendimiento en cada actividad de los trabajadores.

Las buenas condiciones de trabajo ayudan a desarrollar una mayor productividad, y con ello tener un mejor rendimiento en todas las actividades.

Buzones de reclamos, quejas o sugerencias

Es primordial que los trabajadores estén conscientes de que su opinión es fundamental para la organización, para llevar un clima laboral bueno; debido a esto, los reclamos y las sugerencias deben ser respondidas en un período de tiempo corto, así los mismos entenderán que sus opiniones fueron atendidas y tomadas en cuenta para la mejora de la organización.

Plan de sugerencias

Las sugerencias siempre deben ser bien recibidas y agradecidas, las mismas que deberán exponerse posteriormente su respuesta ya sea que se utilizaren o no, y el porqué de esto.

Algo que puede ser útil, para tener más intervenciones, es el hecho de premiar a los trabajadores que dieron sugerencias útiles. (En et al., 2015)

Las recompensas de los trabajadores

Según estudios realizados, la mayoría de los trabajadores opina que el sueldo es muy importante para mantener la eficiencia de los trabajadores. Es por ello, que se deben analizar ciertas decisiones estratégicas

Pago con base en el mérito

Estos pagos basados en el mérito de cada trabajador remuneran el desempeño del individuo. Este tipo de recompensa se basa en el mérito, mediante una calificación y los resultados que se obtienen de la evaluación del desempeño.

La ventaja de este tipo es que se permite que los trabajadores reconozcan la diferencia que existe entre el pago basado en el desempeño, de manera que a las personas que se esfuercen más y obtengan mejores resultados, obtendrán un mejor pago.

Pago a destajo

Estos pagos se atribuyen a los trabajadores por cada unidad terminada, se les entrega una cantidad fija. Estos no tienen un salario base, se le paga con relación a lo que produce.

Bonos

Un factor con mucha importancia, son los bonos anuales. La ventaja de éstos es respecto al pago de méritos, en el que se recompensa por el reciente desempeño. Por otro lado, la desventaja de los mismos ocurre cuando los trabajadores lo reciben como un pago, mas no un bono.

Pago con base en las aptitudes

También llamado pago en base al conocimiento, establece los pagos basados en las aptitudes de cada trabajador, o en relación al número de trabajos que puedan realizar. Para el personal, el atractivo de los planes de pago basado en las aptitudes, es que aumentaría la flexibilidad de la fuerza de trabajo y excelencia en sus funciones; para los colaboradores de una organización el atractivo de los planes de pago basados en las aptitudes, es que incrementan la flexibilidad de la fuerza de trabajo si los trabajadores son intercambiables, ya que es más fácil hacer las asignaciones. El pago con base en las aptitudes también llega a facilitar la comunicación a través de la organización debido a que los individuos entienden más los trabajos de los compañeros.

Planes de reparto de utilidad

Son programas que toman en cuenta a toda la organización, con el propósito de distribuir la compensación basada en ciertas formulas establecidas creadas de acuerdo con la rentabilidad de la organización. Estos pagos pueden ser en forma directa y en efectivo.

Retención de personal

La motivación y la implementación del sistema de incentivos ayudan a mantener los trabajadores, retenerlos en su puesto de trabajo para que no haya una rotación innecesaria de personal.

La retención del personal debería ser considerada la principal prioridad que rija los procesos de trabajo dentro de la organización. Debe ejecutarse no solamente desde el Departamento de Recursos Humanos, sino que también debe tenerse en cuenta en todas las decisiones tomadas a nivel de organización. Esto quiere decir que la retención del personal debe vincularse directamente a la planificación estratégica de la institución; esta actividad necesita la

participación de jefes, gerentes, como el personal de la organización, los mismos que puedan motivar, comunicar y delegar a los trabajadores.

El objetivo de la retención de personal no es solamente para mantener sus activos más importantes, sino también debido a que los trabajadores que se quedan cuando hay un incremento en la rotación del personal se muestran algunas consecuencias, como, por ejemplo, la desmotivación del grupo, el servicio al cliente, la desestructuración de los planes de trabajo. Por esta razón, es muy importante la implementación de acciones que ayuden a la retención del personal como objetivo principal.

Beneficio de la evaluación de desempeño

- Beneficios para el gerente

Es fundamental que se analice el desempeño y el comportamiento de los subordinados, basándose en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados

Tener una buena comunicación con sus trabajadores, con la meta de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo que les permitirá analizar como esta su desempeño.

- Beneficios para el subordinado

Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la organización valora.

Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus debilidades y fortalezas

Conoce las medidas del jefe y las realiza para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.)

Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

- Beneficios para la organización

Los beneficios son evaluar el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado.

Se identifica a los trabajadores que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas áreas de sus actividades, y selecciona a los mismos en los aspectos referentes a promociones, crecimiento y desarrollo personal con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (En et al., 2015)

Participación de los gerentes

En todas las organizaciones los gerentes desarrollan uno de los papeles más importantes, debido a que en ellos está la responsabilidad de poner en práctica los mecanismos que logren integrar y generar motivación en sus trabajadores. Esto se considera un trabajo complicado debido a que cada trabajador tiene distintas motivaciones, por lo mismo, el gerente debe saber y conocer las expectativas, las preocupaciones y hasta las necesidades de cada uno de ellos. De igual manera, el gerente debe tener confianza en sus trabajadores, delegándoles actividades y éstos perciban esa confianza que se brinda hacia ellos, y con esto se genera un sentido de pertenencia hacia la organización.

Por ello es que los gerentes deben implementar estrategias que permitan establecer la conexión entre el empleado y la gerencia. De igual manera el gerente debe exigir a sus trabajadores, pero también reconocer el trabajo que ellos realizan a diario; también algo muy importante es que el personal de recursos humanos debe crear e integrar en la organización, mecanismos que permitan evaluar la actitud y el comportamiento de cada empleado, debido a que una buena gestión ayudará a alcanzar los objetivos, para crecer como organización, obteniendo una mejoría en sus resultados.

Todo esto indica cuan necesario es saber dirigir de una manera correcta a los trabajadores que laboran en la organización, estimularlos cada cierto tiempo, y como evaluar su desempeño con el objetivo de tener un equilibrio en el cual el empleado vaya creciendo paulatinamente y

logre de esta manera su estabilidad, y por otro lado, que la organización obtenga éxito organizacional.

Por todo esto, se ha podido analizar que la motivación laboral es uno de los elementos más importantes para que una organización llegue a desarrollar su máximo potencial productivo, un jefe debe tener excelentes herramientas para lograr desarrollar correctamente esta motivación laboral. (Peña Rivas & Villón Perero, 2018)

Resultados

Se ha analizado el gran beneficio que aporta el sistema de incentivos en los últimos años. Estas nuevas herramientas que se van incluyendo paulatinamente en cada organización, sirven para mejorar la atención a los clientes, la productividad laboral y también el ambiente en el que se trabaja diariamente. Es vital que en toda organización la innovación e integración de nuevas técnicas de mejora continua, ya que, si una organización sigue como en años anteriores, sin cambiar sus procesos, ésta quedará estancada y no podrá seguir en competencia con las demás organizaciones, permaneciendo finalmente de lado. Por ello la realización de este trabajo, para dar a conocer la importancia y todos los beneficios que se pueden obtener mediante estos sistemas de incentivos.

Discusión

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es el gran trabajo que deben ejercer tanto el gerente de la organización como su equipo de recursos humanos; ellos son los encargados de analizar cómo se están llevando a cabo e implementando las nuevas herramientas para mantener motivados a los trabajadores, y que estos sientan esa pertenencia a la organización, para que desarrollen y brinden su mejor potencial a diario. Se necesita que todos estén totalmente involucrados en el sistema de incentivos, ya que si alguna área falla, el sistema caerá en un futuro. Es importante conocer a cada individuo del personal, y saber cómo se motiva esa persona, que le satisface y sus objetivos como persona, para poder motivarle de

acuerdo a sus preferencias. Este sistema de incentivos debe ir evolucionando con el paso del tiempo, ya que las necesidades cambian paulatinamente. Por esto es fundamental tener un equipo bien capacitado y cohesionado para controlar y cambiar algo si así se considera necesario.

Conclusión

El acelerado crecimiento de las organizaciones lleva a implementar estrategias que generen cambios positivos en los objetivos propuestos de cada organización. En la actualidad para la gran mayoría de organizaciones, se crean nuevas incertidumbres sobre los procesos motivacionales, lo que conduce a instaurar nuevas técnicas que permitan estimular al empleado creando nuevos paradigmas con el fin de optimizar los retos que se plantea cada organización, y a su vez en procura de ofrecer un óptimo equilibrio organización-trabajador.

El desafío fundamental que afrontan las organizaciones en la actualidad exige que se apliquen e intensifiquen nuevas estrategias que brinden paso a una correcta motivación laboral. El resultado final será la creación de un vínculo significativo, los elementos necesarios para establecer la armonía y el equilibrio entre la organización y sus trabajadores. De igual manera, lograr compensar necesidades básicas, el trabajador sentirá la satisfacción de ser útil y valorado, que su trabajo es un valor agregado a la organización; creando sentido de pertenencia, y a su vez una atmosfera de trabajo favorable que establezca patrones de conducta, los cuales harán grata la convivencia en el creciente proceso social del individuo.

En conclusión, los incentivos son herramientas de gran importancia para las organizaciones, permiten que los trabajadores se sientan motivados, aumentan su rendimiento, y por tanto la productividad de la organización, para alcanzar los objetivos trazados; los trabajadores podrán cubrir ciertos aspectos de su vida fuera del entorno laboral, se estará premiando con un pago extra el trabajo realizado.

Referencias

Castro, A. C., & Roa, M. F. (2019). PLAN DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL

AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA GRUPO CAROLINA PRAXEDIS DE ARTUNDUAGA S.A. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 13(April), 15–38.

En, L., Industrial, P., & Laboral, M. Y. D. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Peña Estrada, C. (2015). MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD LABORAL. *Universidad Pontificia Comillas*, 1–96. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4152>

Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Sornoza Ortega, A. M. (2014). El sistema de incentivos como herramientas para el mejoramiento de la productividad empresarial. *Igarss 2014*, 1, 1–5. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>

Tovar, E. A. (2015). *PLAN DE INCENTIVOS EN UNA EMPRESA DE LA LOCALIDAD EN BASE A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1263/1/75864.pdf>

Zapata Rotundo, G. J., & Hernández Arias, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. In *Pensamiento & Gestión* (Issue 29).