

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

***“LOS BONOS ECONÓMICOS Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO***

Autor: DAVID CALLAHAN ALANIS

**Tesis presentada para obtener el título de:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**Nombre del asesor:
M.C.P. ROCIO DE GUADALUPE MARTÍNEZ RUIZ**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UVAQ M.R.

**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y
ADMINISTRACIÓN**

**“LOS BONOS ECONÓMICOS Y SU INCIDENCIA EN
EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO.”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

PRESENTA

DAVID CALLAHAN ALANIS

ASESORES

M.C.P. ROCIO DE GUADALUPE MARTÍNEZ RUIZ
C.P. VICTOR MANUEL AGÜERO GARCÍA

CLAVE: 16PSU0009E

ACUERDO: 100844

MORELIA, MICHOACÁN

JULIO 2018

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	6
1.1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.2 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	7
1.3 TIPO DE ESTUDIO	8
1.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	8
CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	9
2.1.1 TEORÍA ADOPTADA: PIRÁMIDE DE MASLOW	9
2.1.2 DIFERENTES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	12
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	22
2.2.1 LA MOTIVACIÓN LABORAL	22
2.2.2 LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS O FINANCIEROS	23
2.2.3. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN.....	24
2.3 MARCO HISTÓRICO.....	24
2.3.1 EL ORIGEN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	24
2.3.2. HISTORIA DE LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS O BONOS.....	27
CAPITULO 3 LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN EN LAS EMPRESAS ...	29
3.1 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN	29
3.2. ESTRUCTURA DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN.....	30
3.3. TIPOS DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS	32
3.3.1. INCENTIVOS ECONÓMICOS	32
3.3.2. INCENTIVOS NO ECONÓMICOS	34
CAPITULO 4 INCIDENCIA DE LOS BONOS ECONÓMICOS EN DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO	38
4.1 APLICACIÓN DE BONOS POR DESEMPEÑO	38

4.2 ASPECTOS NEGATIVOS Y POSITIVOS DEL BONO	40
4.3 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	43
CONCLUSIONES	45
ANEXOS	47
BIBLIOGRAFÍA	54
CIBERGRAFÍA.....	54

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

- FIGURA 1 PIRAMIDE DE MASLOW (PAG. 9)
- FIGURA 2, FACTORES DE LA TEORÍA DE HERZBERG (PAG. 18)
- FIGURA 3, NECESIDADES DE McCLELLAND (PAG. 21)
- FIGURA 4, LÍNEA DE TIEMPO DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN (PAG. 25)
- TABLA COMPARATIVA DE TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN (PAG. 44)

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una investigación que busca señalar que el dinero o los bonos tienen un impacto directo sobre el desempeño de los empleados para alcanzar ciertos objetivos establecidos por la empresa, si bien existen otros factores que motivan a los empleados, los bonos es una estrategia que sabiéndose utilizar correctamente puede resultar muy provechosa para la empresa.

Durante la investigación se observan las teorías de la motivación propuestas por diversos autores a lo largo del tiempo en donde se mencionan los factores que empujan a un trabajador a esforzarse o sentirse cómodo en su trabajo y en donde la mayoría de los autores mencionan que el dinero es importante para motivar a los empleados o es al menos uno de los factores que deben de cuidarse.

Así mismo esta investigación busca determinar si el bono por desempeño o económico es un agente motivador positivo o negativo, al mismo tiempo determinar que lo hace ser positivo o negativo y cuáles son las recomendaciones para minimizar los aspectos negativos para que sea funcional.

Al final se realizan entrevistas para conocer la opinión de personas familiarizadas con el tema como directores o con personal a su cargo y solo de algunas personas que no tengan personal a su cargo ni conozcan el bono económico, de esta forma se sabrá que es lo que actualmente se piensa sobre el tema de los bonos económicos.

En las conclusiones también se agrega la opinión del investigador, ya que también cuenta como un participante en el proceso de los bonos, y la necesidad de entender si el bono es una buena opción para motivar a uno de sus empleados, se describe también el proceso que el investigador vivió cuando otorgo un bono a su trabajador y cuál fue la reacción del mismo, sin embargo esta experiencia no cuenta como parte de la investigación sino como una recopilación de información para la misma.

CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

- General: Resaltar la importancia que juegan los bonos económicos en el desempeño del capital humano.
- Específicos:
 1. Determinar qué factores inciden en la motivación laboral.
 2. Determinar si los bonos económicos inciden positivamente en el desempeño del capital humano.

1.1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué es motivación laboral?
- ¿Qué incentivos tienen mayor impacto en la actitud del capital humano?
- ¿Qué consecuencias genera en una empresa, tener un mal sistema de compensaciones?
- ¿Qué impacto tienen los incentivos económicos en el desempeño de los trabajadores?

1.1.3 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación tiene su origen o razón de acuerdo a la experiencia del investigador. Cuando él inicia su vida laboral, se da cuenta de los becarios que comenzaban a trabajar en el corporativo donde actualmente radica estaban muy motivados a los primeros meses de su contratación, sin embargo con el paso del tiempo iban perdiendo la motivación, muchos de ellos no se sentían valorados y decidían marcharse por lo que el índice de rotación aumentaba.

Dentro de ese corporativo, había varias empresas, una de ellas, Credix, la cual usaba también becarios y las oficinas estaban prácticamente juntas, por lo que la convivencia con el personal de las empresas era habitual, durante la convivencia con los becarios de la otra empresa se notó que ellos parecían estar un poco más motivados y felices.

De acuerdo con los recuerdos del investigador, un día estaba la directora de la empresa que tenía estos becarios en la terraza platicando con algunos de sus becarios y empleados, ella decía que sus becarios siempre le duraban mucho, y era raro que alguno durara menos de 2 años bajo su mando.

Un buen día conviviendo con los demás becarios surge la pregunta ¿cómo era el ambiente donde ellos estaban?, ¿cuál era el trato que ellos tenían?, y la respuesta causó sorpresa, prácticamente nada era diferente, los horarios eran los mismos, los términos de trabajo eran iguales se debía entregar la información o el cierre contable el día 1ro de cada mes (hábil), lo único distinto es que a los becarios de Credix les otorgan un bono de 500 pesos por cumplir este objetivo, cosa que a los becarios de la empresa donde radica el investigador no sucede.

Esto realmente no causó una gran revelación puesto que muchos becarios se quejaban del ¿porque si les exigían una meta mensual no se les recompensaba de alguna manera? Sin embargo la noticia creó descontento porque sintieron que no era justo no tener que cumplir un objetivo el cual demandaba tiempo y esfuerzo extra el cual no era remunerado de ninguna manera.

Aun así el ambiente se mantuvo un tanto igual, lo becarios seguían cumpliendo con su trabajo para evitar ser despedidos pero esta motivación a hacer las cosas era negativa y claro todo mundo se quejaba de que no era recompensado por cumplir los objetivos planteados.

Los becarios siguen ahí pero solo mientras estudian, no desean seguir y muchos cambian a cualquier lugar que les pueda ofrecer algo mejor, algunos se cambiaron a la otra empresa solo por los bonos, y otros a cinepolis por los boletos gratis.

Mientras la mayoría de los becarios de la empresa donde si reciben bonos, buscan esforzarse para quedarse cuando terminen sus estudios, la empresa donde los empleados reciben bonos ha crecido bastante los últimos años y no se tiene la certeza de que es lo que causa este aumento motivacional en los empleados, si el bono es lo único que causa esa motivación o si hay algunos otros factores que incidan en esta motivación.

1.2 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Hi: Los bonos económicos motivan al eficaz desempeño del capital humano.

Variable x: aplicación del bono económico.

Variable y: eficacia en el desempeño del capital humano.

1.3 TIPO DE ESTUDIO

En el presente trabajo de investigación el tipo de estudio o alcance es de tipo correlacional, ya que se medirá el grado de incidencia o relación que existe entre los bonos económicos como agente motivador en la eficacia del desempeño del capital humano.

1.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación se concibe como el plan o la estrategia para responder a las preguntas de investigación, por ello se considera que el diseño a emplear será no experimental transversal correlacional; ya que no se manipularan variables, sino que será analizado la relación existente entre la entrega de bonos económicos para la mejora del desempeño del capital humano, ello como principal agente motivador.

CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

2.1.1 TEORÍA ADOPTADA: PIRÁMIDE DE MASLOW

La pirámide de Maslow, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra teoría sobre la motivación humana en 1943.

Esta teoría presenta una serie de necesidades ordenada de abajo hacia arriba donde las de hasta abajo son las más importantes y primordiales que busca satisfacer el hombre.

Maslow comenta en su teoría que una vez que el hombre satisface sus necesidades primordiales el buscará satisfacer necesidades más elevadas en la pirámide.

FIGURA 1 PIRAMIDE DE MASLOW¹



• ¹ <http://sistemaepic.com/por-que-el-dinero-es-un-mal-motivador-y-que-es-lo-que-funciona-mejor>

El primer nivel de la pirámide como se muestra en la imagen anterior representa las necesidades fisiológicas de una persona dormir, comer, agua, calor y estas serán las primeras que deberán ser satisfechas, estas necesidades son las que motivan a la acción.

El segundo nivel representa la necesidad de sentirse seguro, de aquí se originan las leyes, el orden, la liberación al miedo y cualquier amenaza posible.

El tercer nivel es la necesidad de afiliación, pertenecer a un grupo y como bien sabemos el hombre es un ser social por naturaleza y en la antigüedad esta necesidad podía satisfacer a la anterior puesto que pertenecer a un grupo de personas también brindaba seguridad y mayores posibilidades de satisfacer otras necesidades por eso se formaban los clanes que perseguían objetivos conjuntos y se cuidaban entre ellos. Desde siempre las personas han sentido la necesidad de formar grupos, incluso desde los más pequeños como lo es la unión de 2 personas para luego formar una familia lo cual es su principal objetivo.

El cuarto nivel es la necesidad de valorarse a sí mismo, la autoestima, esta se consigue a través de logros personales, independencia propia, el respeto que los demás te demuestren, el conocimiento sobre algún tema que te permita sobresalir o ser de utilidad.

El quinto nivel es la necesidad cognitiva, para esto debemos saber que es ser cognitivo de acuerdo a la RAE la definición de cognitivo es la siguiente:

“Pertenciente o relativo al conocimiento”²

Con esto podemos entender que las personas tienen un deseo por el conocimiento ¿pero qué clase de conocimiento? Bueno en una nota publicada por Sistemaepic, Elda Zurita, la autora de la nota explica este deseo de la siguiente forma:

“La curiosidad, la exploración, la necesidad de sentido y conocimiento”³

Entonces esta necesidad es la que tiene la persona de saber qué es lo que lo rodea, es la necesidad a dejar de ser ignorante hacia las cosas que le importan a la persona.

El sexto nivel hace alusión a la estética, se refiere a la apreciación de la belleza, la forma y esa clase de cosas.

El séptimo nivel habla sobre la auto actualización, aquí se trata de aplicar los conocimientos obtenidos para obtener el crecimiento profesional.

² <http://dle.rae.es/?id=9ffDQLI>

³ <http://sistemaepic.com/por-que-el-dinero-es-un-mal-motivador-y-que-es-lo-que-funciona-mejor>

El último nivel de la pirámide de Maslow es la trascendencia, esto significa dejar una huella en el mundo, aportar algo a la humanidad que le permita crecer, ayudar a otros a ser mejores o mejorar el ambiente en que viven las personas.

Lo que Maslow no menciona dentro de su propuesta es como el ser humano satisface estas necesidades, quizás en el pasado las personas satisfacían la parte Fisiológica y de seguridad con la agricultura, cultivaban sus propios alimentos y construían sus propios hogares, sin embargo en la época actual y en la sociedad actual mexicana las personas solo pueden satisfacer sus necesidades a través del dinero.

Es una verdad actual que el dinero mueve al mundo, y así es hoy en día, prácticamente cualquier deseo o necesidad la satisfacemos a través del dinero, es por ello que decidí utilizar la pirámide de Maslow como teoría para partir de este proyecto, porque esta pirámide explica las necesidades del hombre, aunque no como el hombre satisface estas necesidades.

Ahora si bien el dinero no puede satisfacer los deseos más altos por si solos, sigue siendo necesario para poder completar las primeras fases de la pirámide de Maslow como la psicológica y de seguridad, para el caso de pertenencia no parece tener alguna relación más que el poder pagar algún club deportivo en donde conocer personas alrededor de tu mismo poder adquisitivo.

El nivel de autoestima es principalmente el que puede atacarse con los bonos económicos sobre los cuales se desarrolla este trabajo, una persona podrá sentirse mejor si es recompensada por hacer un buen trabajo, esto la hará sentirse valorada y que su participación es necesaria para el desarrollo de la empresa, además el dinero extra que proporciona un bono podrá ayudarle a obtener ciertas cosas que desea para alcanzar los siguientes niveles en la pirámide.

El conocimiento, la apreciación del arte, la auto-actualización y la trascendencia son niveles que ya dependerán de la persona alcanzar sin embargo la presencia de incentivo puede generar cierta motivación para que se decida a hacerlo, recibir una recompensa por un buen esfuerzo y un buen trabajo podría hacerlo desear más y con esto impulsarse a algo mejor, quizás crear su propia compañía o proponer nuevos planes dentro de la misma, lo cual podría hacer que ayuden a otros a tener un empleo mejor y con esto sentirse realizado.

Si el empleado no va tan lejos aún el hecho de que un incentivo le permita tener un poco más de libertad económica se sentirá también satisfecho con la empresa, podrá pagar esa deuda que tenía pendiente, o quizás ahorrar un poco más para el viaje que desea, al final su meta estará un poco más cerca de lo que él

esperaba y esto hará que quiera esforzarse un poco más para así obtener otro bono y cumplir su meta deseada.

Esto servirá tanto para la organización como para el empleado pues habrá una respuesta bilateral en la que si el empleado da más, la compañía responde de la misma medida siempre y cuando se cumplan los objetivos de la empresa, el empleado también podrá cumplir sus propios objetivos de vida.

2.1.2 DIFERENTES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Existen diversas teorías de la motivación laboral, las cuales en algunos casos, contienen como parte de ellas, los incentivos económicos para motivar al empleado, algunas de las más conocidas ya son bastante viejas, y en la actualidad han surgido nuevas teorías, pero que no son tan conocidas, las cuales serán explicadas a continuación.

2.1.2.1. *TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR VROOM*

En esta teoría Victor Vroom explica el proceso que lleva a cabo mentalmente un individuo para actuar de una determinada manera con la intención de conseguir aquello que consideren mejor para ellos.

El comportamiento que la persona escoja tener será de acuerdo al beneficio que espera como resultado de este comportamiento, por lo que en teoría si hay una buena recompensa el empleado buscará esforzarse más.

Debido a esto una buena recompensa por el trabajo duro de un empleado podría considerarse como un bono el cual servirá como la zanahoria para impulsar el desempeño de los empleados a cumplir con los objetivos de la empresa y que él se vea satisfecho por obtener el bono por su desempeño.

Sin embargo algo importante que resaltar es la forma en que el individuo capte la recompensa o el estímulo para sí mismo será un factor esencial para su motivación puesto que de acuerdo a la teoría de Vroom si el empleado no percibe el bono como algo que en realidad valga la pena el esfuerzo este no será un motivante suficiente.

Sin embargo la principal referencia a la que hace esta teoría para motivar a los empleados es un buen sistema de compensación, donde se especifique claramente la remuneración y su relación con el desempeño.

Es por ello mismo que las personas al mando que autorizan los bonos deben asegurarse que el sistema de compensaciones este bien diseñado, que la recompensa que se ofrece realmente sea merecida y valorada por el empleado al que se le propone.

En esta teoría la capacitación es un factor elemental, debe enseñársele al empleado que es lo que se desea que hagan y cómo hacerlo, ya que únicamente establecer una meta sin un camino claro mermará el objetivo que tiene esta teoría.

La teoría de Vroom señala que la motivación tiene 3 dimensiones.

- La expectativa la cual representa lo que el empleado espera de acuerdo al esfuerzo del mismo.
- El instrumento mediante el cual el empleado será recompensado por su rendimiento o esfuerzo.
- La conveniencia o el valor que el empleado le dará a la recompensa (si vale la pena el esfuerzo)

Vroom menciona en su teoría las 3 variables anteriormente mencionadas de la siguiente manera:

Valencia: Es el valor dado a la recompensa por el empleado (valor)

Expectativa: Esta representa la seguridad que se le brinda al empleado de que podrá alcanzar la recompensa y no se le está pidiendo una tarea imposible.

Instrumentalidad: Esta se define como las razones lógicas y coherentes que hagan al individuo creer por qué sus empleadores desean dar esa recompensa.

En este sentido un mayor esfuerzo significa mejor producción lo cual aumenta las ganancias del empleador y de esta forma el empleado obtiene una recompensa por su esfuerzo.

2.1.2.2 TEORÍA DE LA EQUIDAD DE J. STACEY ADAMS

Stacey Adams, desarrolló una teoría de la equidad de la motivación, la particularidad de esta teoría es que los empleados comparan sus esfuerzos y gratificaciones con otros empleados que se encuentran en situaciones similares en el aspecto laboral.

Esta teoría, se basa principalmente en la persuasión de individuos que trabajan en condiciones de ser tratados con equidad en el trabajo.

Stacey Adams menciona como la percepción de la equidad (justicia) con la que se trata al personal, influye en la motivación.

Cuando un empleado detecta un estado de inequidad trata de que se haga justicia, si el empleado está recibiendo lo mismo que los demás se sentirá satisfecho y realizará su trabajo con mayor calidad, de esta manera también logrará sentirse feliz en su lugar de trabajo. Pero si por lo contrario el empleado percibe una sensación de injusticia o bien insatisfacción, no lo logrará obtener un rendimiento adecuado en su área debido a la injusticia que puede sentir hacia su persona.

Se dice que estas comparaciones el empleado las realiza de manera inconsciente, ya que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación del resto del grupo hace que la motivación disminuya o aumente.

Stacey Adams menciona los siguientes puntos, considerándolos los más importantes para esta teoría:

- **Persona:** El individuo que percibe la equidad o falta de equidad.
- **Otros con quien comparar:** Se trata de cualquier individuo o grupo de individuos usados por las personas como un referente en relación al nivel de logros.
- **Input:** Son las características individuales aportadas por las personas en el trabajo.
- **Resultados:** Lo que la persona recibió del trabajo.

La teoría de la motivación hace referencia sobre la equidad o justicia como un punto primordial por todas las empresas, es decir, es parte de la tela de la organización que permite se medien los conflictos y sostiene la motivación de los gerentes y empleados.

La teoría de equidad y motivación reconoce que a los individuos les interesa no solo la cantidad de premios que reciben por sus esfuerzos sino también la relación de estos premios que reciben los demás.

Según Stephen P. Robbins, la teoría de la equidad establece cuatro posiciones que se relacionan con la paga desigual:

1. **Dado el pago por el tiempo:** Los empleados recompensados en exceso producirán más que los empleados pagados equitativamente. El empleado generará gran cantidad o calidad de producción a fin de incrementar sus ingresos.
2. **Dado el pago por cantidad de producción:** Los empleados compensados en exceso tendrán un rendimiento bajo o neutral.

3. **Dado el salario en tiempos:** Los empleados que no están lo suficientemente recompensados producirán menos de manera que ofrecerán una calidad inferior.
4. **Dado el pago por cantidad de producción:** Los empleados no recompensados producirán grandes cantidades de baja calidad en comparación con los empleados que son pagados de manera equitativa.

La teoría de Adams sugiere una serie de alternativas para establecer el sentido de la equidad que se mencionarán a continuación:

- **Cambiar su input:** Es decir tomar la decisión de dedicar menos tiempo o esfuerzo al trabajo.
- **Cambiar los resultados:** El empleado puede enfrentarse a su jefe y pedir un aumento de sueldo, tiempo libre o un ascenso.
- **Cambiar en la persona de referencia:** Se puede cambiar la referencia, el empleado puede hacer comparaciones (equidad).
- **Cambiar los input los resultados de la persona de referencia:** Es decir pedir a otro empleado que trabaje más lento o que tenga mayor responsabilidad en los proyectos.
- **Cambio de la situación del empleado:** Podrá dejar el trabajo para alterar el sentimiento de falta de equidad.
- **Cada uno de estos métodos está diseñado para reducir o cambiar el sentimiento de disconformidad y tensión creadas por la falta de equidad:** Es decir, cuando existe la equidad, la persona se motiva para seguir uno o más de estos cinco pasos.

Los trabajadores no solo buscan satisfacción de sus necesidades; sino también requieren que el sistema de retribución sea justo.

Para finalizar, Adams menciona como la cuestión de la justicia aplica en todo tipo de recompensa como puede ser:

- Psicológicas.
- Sociales.
- Económicas.

Con ello afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar con los de otras personas.

2.1.2.3 TEORÍA DE LA X Y LA Y DEL LIDERAZGO DE DOUGLAS MC GREGOR

Esta teoría como su nombre lo menciona se enfoca principalmente a los estilos de liderazgo, divide a los líderes en 2 tipos, el X que significa ser un líder de carácter autocrático y el Y que se define como un líder participativo.

El estilo de liderazgo autocrático definen a los líderes como personas impositivas quienes imponen con confianza y autoridad las decisiones que deberán llevarse a cabo de acuerdo a su nivel jerárquico o su experiencia.

Este estilo no se considera como algo negativo puesto que la intención solo es establecer una orden y que se lleve a cabo sin recurrir a ningún tipo de violencia.

Este tipo de líderes suelen necesitarse en trabajos donde la toma de decisiones deba llevarse a cabo de manera rápida y sin que se pierda mucho tiempo para su ejecución. Este tipo de líder debe hacer que sus subordinados acaten las órdenes sin que haya alguna respuesta por parte de ellos para que no se genere algún tipo de descontento, sin embargo esto podría ocasionar que los empleados no trabajen a su máximo potencial.

El estilo de liderazgo X puede considerarse como un coronel o militar que deba tomar decisiones rápidas dentro del campo de batalla para obtener la menor cantidad de bajas en un periodo breve de tiempo y cumplir con los objetivos de la misión, los soldados deben acatar las órdenes al momento aun cuando ellos no sientan que es lo mejor para ellos, si la intención es cumplir con la misión deberán hacerlo.

Este tipo de análisis representa la empresa donde una baja puede significar el haber cumplido con la misión pero es un empleado que si bien no pierde la vida deja de laborar en la empresa debido a que las ordenes que está recibiendo no las considera del todo lo mejor para él y tampoco considera que se le esté tomando en cuenta.

Cabe mencionar que aquí no existe ningún tipo de recompensa para los empleados, la idea es simplemente cumplir con los objetivos que el superior demanda por lo que esto puede llevar a los empleados a un círculo rutinario donde no se sientan valorados ni recompensados por su esfuerzo.

En cuando al líder tipo Y o líder participativo la idea es totalmente opuesta a la X, en este caso el líder comparte las ideas y la información con sus empleados y deja que ellos formen parte del proceso de toma de decisiones.

Permitir este tipo de libertad ocasionara que la toma de decisiones tome más tiempo, ya que deberán escucharse las opiniones e ideas de todos los miembros que participen y volverá a la organización un poco más difícil de controlar.

Un beneficio de este estilo es que el grupo de trabajo puede llegar a aumentar la productividad en cierta medida, al mismo tiempo que hace sentir a sus integrantes más reconocidos y satisfechos. Sin embargo cabe mencionar que este estilo no funciona para todos los puestos de trabajo de la misma manera.

Como se puede ver dentro de la teoría de Mc Gregor no hace referencia algún método para motivar a los empleados ni mucho menos a la aplicación de un incentivo económico más que el del liderazgo el cual puede tener medianos beneficios para las organizaciones.

2.1.2.4 TEORÍA DE LOS 2 FACTORES DE MOTIVACIÓN DE HERZBERG

Esta teoría propuesta por Frederick Irving Herzberg menciona que el rendimiento de los empleados se ve influenciado principalmente por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

- La satisfacción son los factores de motivación que aparecen en la imagen que se encuentra más abajo, en teoría el cuidado de estos factores por parte de la empresa hará que los empleados se sientan más satisfechos, aunque su relación con los factores de insatisfacción no sea muy fuerte.
- La insatisfacción por su parte hace referencia a los factores de higiene, estos factores según la teoría siempre deben estar presentes puesto que si no son cuidados adecuadamente el empleado se sentirá insatisfecho, tienen un fuerte impacto en la satisfacción a corto plazo pero uno muy débil a largo plazo.

FIGURA 2, FACTORES DE LA TEORÍA DE HERZBERG⁴



De acuerdo a la teoría de Herzberg los factores de higiene se asemejan a los niveles principales de las necesidades de la pirámide de Maslow, en pocas palabras estos factores deben ser los principales a satisfacerse debido a que la ausencia de estos provocará que el empleado no se sienta cómodo ni seguro en su trabajo, así que si los empleadores comenzaran a enfocarse en los factores de motivación sin antes tener cuidado de los factores de higiene sería una pérdida de recursos ya que el empleado seguiría sintiendo la necesidad de satisfacer los factores de higiene.

De acuerdo a la nota publicada por Alejandro Pérez a través de la página Ceo Level⁵

“Algunos críticos comentan una serie de efectos negativos o contraproducentes, como el aumento de ansiedad, aumento del conflicto entre las expectativas

⁴ <http://www.ceolevel.com/herzberg>

⁵ <http://www.ceolevel.com/herzberg>

personales y los resultados de su trabajo, sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña las nuevas tareas con el aumento de la remuneración, posible reducción de las relaciones interpersonales, etc”

Si se presta atención al párrafo anterior, se hace referencia nuevamente a la remuneración que se espera a cambio de nuevas tareas, el empleado tiende a esperar algo siempre a cambio de un esfuerzo mayor, en donde nuevamente se enfatiza la necesidad de aplicación de un incentivo económico como los bonos.

Una buena opción para satisfacer este deseo por parte de los empleados, funcionando al mismo tiempo como un factor Higiene – Motivacional, ya que por un lado el bono otorga un beneficio económico, el cual forma parte de los factores de higiene y dado que la naturaleza del bono es otorgarse a aquel que realiza un buen trabajo o desempeño, funciona también como un factor motivacional en el área del reconocimiento, donde se confirma que se ha cumplido con una tarea importante y como recompensa se obtiene el beneficio que hará que el empleado se sienta valorado, recompensado y por consecuencia motivado a seguir realizando su labor con el mismo o incluso mayor entusiasmo que le brindó la oportunidad de recibir dicho reconocimiento.

2.1.2.5. TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS SEGÚN EDWIN LOCKE

En su teoría, Edwin Locke propone cinco principios importantes para poder cumplir con una meta establecida de forma satisfactoria.

El primer principio es la claridad de la meta, la meta debe ser clara y estar bien especificada ya que de lo contrario los empleados podrían perderse en un panorama más general que merme la motivación. Así que la meta debe explicarse claramente para no invertir el tiempo ni el esfuerzo en vano.

El segundo principio es el reto que se establece. De acuerdo a este principio si la meta es difícil esta brindara una mayor satisfacción a los empleados cuando se alcance, incluso ver una meta como algo difícil de conseguir pero posible podría ser motivante para los empleados de cumplir, pero también se debe añadir un beneficio al avance para mantener el interés. Por otro lado aquellos retos que sean muy complejos deben olvidarse ya que nuevamente podría significar una pérdida al fijar una meta imposible.

El tercer principio es el compromiso. Este principio va ligado al cumplimiento de la meta puesto que si los empleados no se sienten comprometidos con ella no será sencillo cumplir la meta y en el peor de los casos ni siquiera será posible.

Un ejemplo de falta de compromiso sería que el empleado se vea obligado a participar en la tarea, sin embargo una buena forma de comprometer a los empleados sería la promesa de un bono por el cumplimiento de la meta la cual genere la idea al empleado de cumplir con esa meta le otorgará un beneficio a él también y no solo a la empresa.

El cuarto principio es la retroalimentación. Sin duda este es uno de los principios más importantes para el cumplimiento de una meta, si le comentas a tus empleados que es lo que están haciendo bien se sentirán motivados y reconocidos por su desempeño, pero de igual manera hay que hacerle saber a los empleados (de buena manera) cuando estén cometiendo algún error en su labor o su desempeño se vea disminuido, esto en el mejor de los casos hará que el empleado tome conciencia y regule su comportamiento para mejorar su trabajo y cumplir con la meta señalada.

El quinto principio es la complejidad de las tareas. Para evitar que el cumplimiento de la meta se vea muy complejo, esta debe estructurarse en pequeños objetivos cuyo alcance te lleven cada vez más cerca de la meta, estos objetivos ayudarán a cumplir con el primer objetivo de claridad para los empleados y mantenerlos motivados al alcanzar cada uno de los objetivos.

Básicamente esta teoría es una guía sencilla para establecer una meta pero cumplir con todos y cada uno de estos principios puede resultar complicado, sobre todo cuando se trata con personas las cuales son un recurso imprescindible a la hora de cumplir una meta, y de acuerdo al tercer principio de esta teoría si logras hacer que tus empleados se sientan comprometidos siempre será menos complicado alcanzar una meta.

2.1.2.6 TEORÍA DE JERARQUÍA DE ALDERFER O ERC

La teoría ERC de Alderfer obtiene su nombre de las siglas existencia, relaciones y crecimiento, estos son los tres niveles que plantea en su teoría como necesidades primarias. Esta teoría es una remodelación de la pirámide de Maslow donde concentra las necesidades únicamente en estos 3 niveles.

Alderfer propone que las personas pueden llegar a trabajar en los tres niveles al mismo tiempo; es decir que una persona puede estar buscando satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, y de autorrealización al mismo tiempo y que el hecho de fracasar o estancarse en alguno de estos niveles traerá como consecuencia que la persona vuelva a un nivel inferior e intente conseguir un poco más de satisfacción en este nivel.

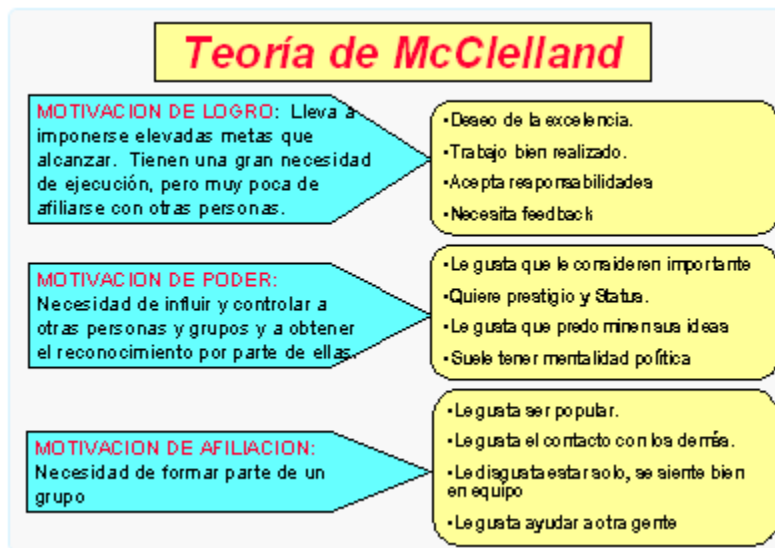
Las principales diferencias de esta teoría con la de Maslow es que los niveles de la pirámide de Maslow se concentran solo en tres y que existe esta dimensión llamada frustración – regresión. De acuerdo a Maslow la persona se quedará en un nivel hasta que quede satisfecho mientras que Alderder menciona que si no se puede cumplir con el nivel en el que se encuentra se dará un paso atrás a un nivel inferior.

Esta teoría toma en cuenta otros factores como la educación, familia, cultura, contexto político – social como variables que pueden afectar la importancia que una persona le brinda a ciertas necesidades, es decir que para una persona puede ser más importante tener más dinero o muchas relaciones sociales que el hecho de auto realizarse y ayudar a otros.

2.1.2.7 TEORÍA DE MC CLELLAND

Esta teoría de comportamiento planteada por David McClelland establece que la persona tiene tres necesidades:

FIGURA 3, NECESIDADES DE McCLELLAND⁶



- Logro: La persona se plantea desafíos difíciles de alcanzar con tal de probarse que puede conseguirlos, esta necesidad se satisface a través del

⁶ <http://www.psicologiaglobal.com/?p=317>

éxito, el reconocimiento y la retroalimentación, la persona moderará su comportamiento evitando riesgos demasiado altos que puedan poner el riesgo conseguir sus objetivos, pero de igual manera evitará no correr riesgos, pues cumplir con una meta de una forma muy sencilla causará que no sienta que se esforzó realmente y la meta era en realidad muy fácil de alcanzar. Su equipo de trabajo deberá tener las mismas ambiciones de alcanzar el éxito puesto que de lo contrario preferirán trabajar solos.

- Afiliación: Esta necesidad de la persona busca establecer y mejorar sus relaciones interpersonales con otros, es un ente completamente social, desea ser aceptado por los demás y no tendrá problemas con aceptar las normas de su grupo de trabajo, siempre está dispuesto a cooperar ya que desea mantener las relaciones a toda costa con una buena cantidad de confianza y comprensión mutua.
- Poder: Esta necesidad la buscan satisfacer aquellos que desean estar a cargo y tener influencia sobre los demás. Este poder se divide en dos tipos:
Poder personal: que es el tipo de poder sobre la influencia hacia otras personas.
Poder Institucional: es el poder para dirigir a otros a cumplir las metas de la organización.

De acuerdo a McClelland, estas necesidades están presentes en todas las personas pero cada persona tiene un perfil que se inclina más a alguna de ellas, por lo que un día la persona puede tener una gran necesidad de logro o poder y al siguiente podría desear con mayor fuerza la afiliación, esto dependerá completamente de la persona por lo que no hay alguna etapa que deba cumplirse primero a diferencia de Maslow cuyas necesidades si tienen un orden.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 LA MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral se conoce como la habilidad de los empleadores o patrones para hacer que sus empleados se sientan satisfechos y valorados dentro de su ambiente laboral.

Cualquier empleador u organización que tenga subordinados a su cargo los cuales se sientan motivados laboralmente generarán una mayor productividad, atención al cliente y calidad en el servicio.

Para los empleadores generar esta motivación en sus empleados representa un reto ya que consiste en hacer que sientan que los objetivos de la empresa se alinean con sus objetivos personales agregando que cada persona es diferente y cada quien tiene sus propios objetivos personales.

2.2.2 LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS O FINANCIEROS

Los incentivos económicos o financieros son recompensas obtenidas a cambio de un mayor desempeño o el cumplimiento de un objetivo específico al cual estaba atado dicho incentivo.

En una nota publicada por varios autores en el blog de talento humano, a través de la página google.over-blog.es definen que los incentivos son parte de las compensaciones siendo estos la primera parte de la siguiente manera:

“El concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados.”⁷

Ahora bien los incentivos no solo se definen como un beneficio para aumentar o cumplir con una cuota como lo menciona el párrafo anterior sino que también pueden ayudar a controlar presupuestos y disminuir gastos.

Según Allan Palencia en su trabajo “concepto e importancia de los incentivos”

“Incentivo es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción.”⁸

Es por ende que podemos entender como incentivo o bono de acuerdo a estas definiciones o conceptos como la herramienta financiera que se utiliza para encaminar el comportamiento de los empleados hacia el cumplimiento de un objetivo específico de la empresa u organización.

⁷ <http://google.over-blog.es/article-28521111.html>

⁸ <http://blog.grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>

2.2.3. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

Los sistemas de compensación son estrategias utilizadas por el departamento de recursos humanos con múltiples finalidades:

- Atraer y mantener a personal calificado.
- Generar motivación y mantener al empleado satisfecho.
- Aumentar el rendimiento de los empleados.
- Disminuir la rotación de los empleados.
- Crear lealtad hacia la empresa.

Estos sistemas buscan utilizar incentivos económicos y no económicos para cumplir con los objetivos que se plantean anteriormente. Determinan cuanto y de qué forma pagar a los empleados por su desempeño.

2.3 MARCO HISTÓRICO

2.3.1 EL ORIGEN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para apaciguar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo.

Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral. A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus

intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc.

El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

Es por ello que comenzaron a surgir nuevas teorías para describir que era aquello que motivaba laboralmente a los empleados con el paso del tiempo.

En una presentación realizada por David J. Pérez M. en la página de Slideshare aparece en la diapositiva número 2 la siguiente línea de tiempo la cual nos ayuda a entender mejor el contexto en que fueron surgiendo las teorías y quien las propuso.

FIGURA 4, LINEA DE TIEMPO DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION⁹



⁹ <https://es.slideshare.net/Davjos93/teorias-de-motivacion-linea-de-tiempo>

Abraham Maslow propone la teoría de las jerarquías de las necesidades en 1954, la cual establece un como su nombre lo dice un nivel jerárquico de necesidades las cuales motivan a las personas a actuar o hacer algo. Una vez satisfecha la necesidad de abajo la persona buscara satisfacer la del siguiente nivel.

Más adelante Víctor Vroom propone su teoría de las expectativas donde menciona que los individuos ajustan su comportamiento de acuerdo al resultado que ellos desean obtener o los objetivos que desean cumplir, en donde plantea incluso una fórmula para explicar la motivación y que es aquello que impulsa a las personas.

La teoría de la equidad por Stacey Adams en 1965 en ella se plantea una relación entre la motivación y el desempeño y satisfacción del empleado la cual depende de una evaluación subjetiva sobre el esfuerzo – recompensa, para poder entenderla más fácilmente una nota publicada por Richard a través de la página adamssuteoria.blogspot explica lo que acabo de decir de la siguiente manera:

“La teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc) según la teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado.”¹⁰

Al final de esta explicación el autor hace alusión a que el empleado se esforzará tanto por la empresa como ella sea capaz de recompensarlo por este esfuerzo, esto podría ser también un claro ejemplo del deseo de ser recompensado en parte con un bono económico.

La teoría del X y Y publicada por Douglas Mc Gregor en 1960 en el libro “el lado humano de la empresa” en esta teoría el X hace referencia a un líder autocrático el cual trata a los empleados con puño de hierro puesto que así es como deben ser tratados. El líder tipo Y es un líder participativo el cual comparte las decisiones y deja trabajar a los empleados libremente ya que se consideran responsables por si solos.

Luego en 1967 surge la teoría del factor dual o motivación e higiene de Frederick Irving Herzberg en esta teoría Herzberg plantea que las personas son influenciadas o motivadas debido a 2 factores, la satisfacción e insatisfacción, los cuales son llamados factores de motivación e higiene según el orden. Los factores de higiene se refieren en cierta medida a las necesidades básicas de Maslow. Según Herzberg los factores higiénicos deben ser óptimos para evitar

¹⁰ <http://adamssuteoria.blogspot.mx>

que los empleados se sientan insatisfechos, puesto que de lo contrario hará que no estén conformes con su trabajo.

Poco después en 1969 Edwin Locke propone su teoría de la fijación de metas la cual establece 5 principios necesarios para establecer una meta que si cumple con ellos motivará a los empleados a llegar a la meta de una forma satisfactoria.

Para el año de 1972 Clayton Alderfer toma la Teoría de Maslow y la remodela en tres niveles más concretos: existencia, relaciones y crecimiento, y la llama teoría ERC por sus siglas. En esta teoría Alderfer explica que las personas pueden trabajar en uno o en todos los niveles de necesidad al mismo tiempo a diferencia de Maslow que menciona que las personas buscaran cumplir primero con la necesidad más básica y después la que sigue, Alderfer plantea también que la frustración de alcanzar un siguiente nivel en la pirámide hará que la persona regrese al nivel anterior y busque un poco más dentro de ese nivel para sentirse satisfecho.

Para 1989 David McClelland utiliza como base los trabajos de Henrio Murray y plantea su teoría de motivación en la que establece que la persona tiene tres necesidades: de poder, afiliación y logro. Cada una de estas necesidades tiene sus propias características para cumplirse.

2.3.2. HISTORIA DE LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS O BONOS

A pesar de la larga historia de la motivación laboral y de que dentro de las teorías de motivación se hace referencia a recibir beneficios económicos como parte importante para mantener a los empleados satisfechos, los incentivos tienen origen en la segunda mitad del siglo XIX de acuerdo a los estudios de Frederick W. Taylor quién según una nota publicada por Julián Mesa Martínez a través de la página blog.grupo.pya.com expuso que:

“los profesionales se esforzaban más cuando recibían un beneficio adicional en función a su productividad”¹¹

Así mismo existe una nota publicada por GESTION.ORG donde se le atribuye a Henry Ford la creación de los incentivos salariales y premios por producción.

La idea de Ford se basaba en que la remuneración a cada trabajador debía medirse en base a su producción y a los tiempos de trabajo realizados por lo que era necesario trabajar sobre tiempos obligatorios para los empleados que

¹¹ <http://blog.grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>

podrían ser mejorados por los empleados los cuales se hicieran acreedores a premios por su producción.

Y pese a que no se cuenta con información sobre quién o cual fue la primera empresa que implementó los bonos o incentivos económicos se considera que esta declaración es la causa de que los empleadores hayan comenzado a utilizar los bonos y otros incentivos con la intención de aumentar su productividad y reducir costos, mejorar el ambiente laboral e incluso retener a buenos elementos en la compañía.

CAPITULO 3 LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN EN LAS EMPRESAS

3.1 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

Los trabajadores son personas con diversas necesidades e inquietudes, todos son diferentes unos de los otros y aunque pueden tener rasgos en común sus preocupaciones y aspiraciones pueden tener un determinado impacto en su desempeño y debido a esto en los resultados de la organización.

Es por ello que existe la necesidad en las organizaciones de saber compensar adecuadamente a sus empleados por su desempeño laboral.

Los sistemas de compensación juegan un papel muy importante dentro de las organizaciones ya que estos se encargan del estudio y análisis de:

- Salarios.
- Revisiones de salarios y políticas de beneficios.
- Información estadística.

Las remuneraciones que perciban los trabajadores deben estar adecuadamente definidas y ser equitativas al mismo tiempo que deberán ser competitivas y mantener al máximo el reclutamiento, contratación y retención del personal altamente calificado.

Fijan las políticas necesarias para fijar criterios que permitan medir la equidad en que se deben repartir las remuneraciones.

Para cumplir con lo anterior este sistema debe ser capaz de realizar una correcta evaluación y descripción de puestos y su desempeño.

Así mismo el sistema de compensaciones debe estar correctamente diseñado ya que todas las personas son diferentes y por ende sus motivaciones también, si el sistema de compensaciones no realiza una correcta evaluación de su personal no podrán establecer adecuadamente el mejor incentivo para cada uno de ellos y podría caer en el error de establecer incentivos que aunque parezcan atractivos significarán una pérdida de esfuerzo y recursos ya que no será lo suficientemente atractivo para el empleado.

Es por ello que de acuerdo al artículo Why monetary incentive plans cannot work de la Harvard Business Review expone que los incentivos laborales económicos pueden reducir la motivación de los profesionales.¹²

Debido a esto es necesario contar con un sistema de compensaciones el cual permita armonizar los deseos y necesidades de los trabajadores con los incentivos económicos y no monetarios para de esta forma generar los intereses necesarios de cada profesional que permitan un aumento en el desempeño de cada uno.

3.2. ESTRUCTURA DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

De acuerdo al libro “dirección estratégica de los recursos humanos” su autora Martha Allen, explica que un sistema de remuneraciones se debe llevar a cabo a través de pasos:

1. El primer paso consiste en realizar un análisis y descripción de puestos ya sea de toda la empresa o simplemente de un área determinada ya que quizás esto sea lo más viable cuando se está comenzando a implementar un nuevo sistema.
2. Después se deben evaluar los puestos de esa área de acuerdo a su grado de importancia para la organización, Martha Allen comenta *“es muy importante no engañarse con los nombres de los puestos, hay que trabajar en base a los contenidos, si ese aspecto queda claro desde aquí, será más sencillo el paso 4”*¹³
3. Una vez concluida la evaluación se hace una clasificación de los puestos la cual permita la compararlos con otras áreas y funciones de la organización.
4. Luego se hace un estudio del valor de los puestos y se realiza una escala de salarios. Según Martha Allen *“la comparación con el mercado permite al mismo tiempo cubrir dos objetivos: la comparación en si mismo y evaluar la lógica de la evaluación y clasificación que se hizo internamente de los puestos.”*¹⁴ Lo anterior se refiere a asignar un salario a los puestos de acuerdo criterios internos y externos.

¹² <http://blog.grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>

¹³ Martha Alles, (2013) (pág. 350)

¹⁴ Martha Alles, (2013) (pág. 351)

5. En el último punto se debe establecer un rango para cada puesto y este será el resultado final.

No obstante existen otros métodos para crear o estructurar un sistema de compensaciones, de acuerdo a una nota publicada por la página www.entrepreneur.com, plantea “7 pasos para establecer un sistema de compensaciones eficiente”¹⁵

En esta nota los puntos planteados no difieren en gran medida a los que plantea Martha Allen, sin embargo contienen puntos que complementan ligeramente la idea y que pueden considerarse importantes:

1. El primer paso de acuerdo con Entrepreneur es clasificar los puestos de la organización.
2. El segundo paso detalla los objetivos de cada puesto para la organización.
3. Después se definen las prestaciones con las que cuenta cada puesto *“Por ejemplo, una secretaria y un agente de ventas, podrían estar en el bloque operativo de la organización, sin embargo, tienen finalidades diferentes en el negocio.”*¹⁶
4. Luego se determinan las nuevas prestaciones que la empresa está dispuesta a otorgar, hay que ser conscientes que dichas prestaciones deberán estar ligadas a los objetivos de la empresa y de cada puesto. Estas prestaciones deben estar bien sustentadas para que puedan ser alcanzadas por los empleados y correctamente distribuidas por la organización ya que de lo contrario podrían resultar contraproducentes para el sistema de compensaciones y dañar la motivación.
5. Una vez determinadas las nuevas prestaciones se debe establecer el alcance de las mismas dentro de los diferentes tipos de puestos, esto ayudará a establecer conciencia sobre el grado de responsabilidad que representan.
6. En este punto de acuerdo con Entrepreneur se *“establece reglamentos, procedimientos, plazos y condiciones generales para el uso y disfrute de percepciones, de manera, clara y entendible de acuerdo al nivel académico y/o experiencia profesional promedio de los ocupantes.”*¹⁷
7. Por último se debe dar a conocer a los empleados las nuevas modificaciones, las prestaciones, reglamentos, procedimientos que les corresponden de acuerdo a su puesto. Entrepreneur recomienda que esto no se haga de manera general sino que se haga personalmente ya que no

¹⁵ <https://www.entrepreneur.com/article/262478>

¹⁶ <https://www.entrepreneur.com/article/262478>

¹⁷ <https://www.entrepreneur.com/article/262478>

todos contarán con las mismas prestaciones y por ende con las mismas obligaciones, una buena forma es realizar juntas individuales donde se le notifique esto al empleado.

Existen muchas formas de crear o implementar un sistema de compensaciones, wikipediawiki es una página donde se plantea “como desarrollar un plan de compensaciones” en tres partes, Blog Peoplenext también publica otra nota para desarrollar un plan de compensaciones estratégico, así que se cuenta con bastante información y metodología para llevar a cabo un sistema de compensaciones, sin embargo para determinar cuál es el mejor dependerá de la empresa que quiera implementarlo.

3.3. TIPOS DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS

Existen una gran variedad de compensaciones e incentivos que las organizaciones o empleadores otorgan a sus empleados, con la intención de motivarlos para así obtener un mejor desempeño por parte de ellos.

Estos incentivos se dividen en económicos y no económicos.

3.3.1. INCENTIVOS ECONÓMICOS

Este tipo de incentivos son aquellos cuya característica principal es que involucran dinero. De acuerdo a una nota publicada por Velasco Andrés Felipe en bloqwami.com menciona que a veces estos incentivos no son los mejores ya que no tienen un largo alcance.

De acuerdo con la misma nota, existen algunas ventajas y desventajas:

Ventajas

- Son fáciles de manejar.
- Todos buscan conseguirlos, ya que a todo mundo le agrada la idea de ganar más dinero.
- Son buenos cuando se enfocan en proyectos duraderos, si se utiliza por cumplimiento de objetivos pueden ser muy eficaces para concluir en tiempos cortos los proyectos.

Desventajas

- Su efecto es de corto tiempo, de acuerdo con Felipe Andrés Velasco, existen indicios de que luego de 23 días cualquier incentivo o aumento salarial pierde su efecto.
- Después de un tiempo los empleados dejan de verlo como algo que se merecen y no que deben ganarse.

Ya una vez explicadas algunas características que tienen este tipo de incentivos podemos pasar a ver algunos directamente:

- Incentivo sobre unidad de producción o destajo: Este tipo de incentivo se otorga al trabajador cuando realiza una producción demás que sobre pase su cuota diaria, este tipo de incentivo se determina sobre la producción extra que el trabajador realice. Es una buena forma de compensar al trabajador por su esfuerzo ya que este representa un beneficio mayor para la empresa.

Sin embargo también tiene sus contras ya que de acuerdo con Werther *“el pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones del grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño”*¹⁸

- Bonos por producción: este tipo de bonos se otorgan cuando la empresa le demanda al trabajador un resultado determinado y el trabajador brinda uno mejor, al cual está obligado a cumplir.
- Comisiones: Este es un pago que se le otorga al trabajador o prestador del servicio específicamente es una parte que se mide en porcentaje de la cantidad que resulto como beneficio para la organización. Este incentivo se asocia principalmente al área de ventas, ya que por lo general este personal recibe un sueldo más bajo y se complementa con los porcentajes que se le otorgan por los clientes que atrae a la organización.
- Bonos individuales: Este concepto se utiliza dentro de las empresas principalmente para aquellos trabajadores que no están relacionados con el área de producción ni tampoco de ventas, la organización le otorga al trabajador un ingreso extra por un nivel de desempeño mayor.

¹⁸ ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS 4TA EDICION, WERTHER & DAVIS, 1995. (pág. 319)

Este es el incentivo sobre el cual se enfoca este proyecto, es el incentivo que puede medirse de acuerdo a los tiempos de entrega de los trabajadores, por ejemplo: se le solicita al trabajador un reporte que debe estar listo para dentro de 3 días y este trabajador lo termina en un tiempo menor a ese, quiere decir que ese trabajador está teniendo un desempeño mayor al esperado y por ende se le otorga una recompensa económica.

- Aumento por mérito: este es el incentivo que se le otorga al trabajador cuando cumplen con los estándares de producción y desempeño establecidos en la empresa, algunos ejemplos pueden ser el mérito anual a la puntualidad y asistencia entre otros, la evaluación de este incentivo depende en parte del jefe directo y su criterio.
- Curvas de madurez: Este incentivo va dirigido al personal de nivel profesional el cual busca un crecimiento dentro de la empresa, este tipo de incentivo se enfoca en retener a estos individuos, se les otorga para que mantengan el interés y de esta forma se reduce el porcentaje de rotación del personal.

3.3.2. INCENTIVOS NO ECONÓMICOS

Este tipo de incentivos consisten en otro tipo de planes para motivar al personal que no sean la entrega de recursos económicos. Este tipo de incentivos se enfoca en conocer un poco más al empleado, saber qué es lo que desea y lo motiva así que de esta forma se le puede otorgar algo que realmente aprecie.

VENTAJAS:

- Debido a que no representan remuneraciones económicas directas son baratos.
- Su aceptación es alta por la mayoría de los empleados sin importar el puesto que desempeñen.
- Ayudan a crear un sentimiento de apego hacia la organización y crean cohesión del personal.

DESVENTAJAS:

- Deben saber proporcionarse a los empleados de manera equitativa e igualitaria ya que de lo contrario pueden ocasionar un mal ambiente de trabajo.

Puede parecer que los incentivos no económicos tienen pocas desventajas pero esta desventaja es difícil de controlar ya que muchas veces depende del panorama que tiene el jefe, muchas veces se trata de un empleado que siempre está de acuerdo con el jefe sin importar lo que esto representa para el resto del grupo, es por ello que cuando se reconoce el trabajo de una persona que no está tan comprometida con tu trabajo o no es lo suficientemente apta debido a que siempre está de acuerdo con el jefe y se gana su confianza tiene un impacto negativo en los demás trabajadores que pueden ser mejores afectando la rotación de personal y el ambiente laboral teniendo como resultado un bajo desempeño.

Sin embargo este tipo de programas son de necesaria implementación en las empresas ya que estos funcionan como un soporte que llena el vacío que dejan los incentivos económicos.

Los principales y más funcionales incentivos no económicos son los siguientes:

- Flexibilidad de horario: Este incentivo consiste en permitirle al empleado diseñar su propio horario de trabajo, incluso permitirle trabajar desde casa, sin embargo hay que tener en cuenta que no puede aplicar para todos sino que este incentivo se presta más para los oficinistas, ya que esto no podría permitírsele a un mesero o a un vendedor de mostrador por ejemplo.
- Capacitación: se trata de otorgarle al empleado nuevos conocimientos que lo hagan mejor y más apto para realizar su trabajo, sin embargo difiere de que este es un incentivo no económico del todo ya que si implica cierto costo como el pago del capacitador o la instrumentación necesaria y las horas que le lleva aprender las cuales podría usar para trabajar. Cabe mencionar que toda esta inversión puede perderse si el trabajador decide marcharse de la empresa
- Reconocimientos: Existen varios tipos de estos, ya sea a través de un correo electrónico, en una reunión, de manera personal y privada o con un objeto como una carta o marco representativo que destaque el esfuerzo y buen trabajo que el empleado ha realizado puede levantar

mucho el ánimo del trabajador, hacerlo sentirse valorado y motivado para desempeñarse con mayor energía.

El único detalle que hay que saber cuidar sobre los reconocimientos es saber cómo darlo, a quien darlo y cuando darlo debido a que esto puede generar descontento por parte del resto de los trabajadores e incluso crear rechazo hacia el reconocido, es por ello que también estos reconocimientos deben estar bien respaldados y fundamentados.

- Días de descanso extra: Cuando se cumpla un objetivo o una tarea, cuando sea el cumpleaños del trabajador, se le proporciona un día extra de descanso como reconocimiento por su buena labor y su esfuerzo, esto hará que el empleado se sienta valorado y regrese a trabajar con un mayor entusiasmo.
- Día temático: este incentivo consiste en que 1 vez al mes los empleados pueden realizar algo especial, reunirse para comer a cierta hora, ir vestidos de alguna manera especial, practicar algún deporte en conjunto. Por ejemplo en la compañía Grupo Arquimo, el último viernes de cada mes la empresa otorga un espacio de una hora para que todos los empleados salgan a comer, se festejan a los cumpleaños y el personal puede convivir en conjunto, la empresa se hace cargo de los costos por los pasteles de los cumpleaños y la comida, esto permite que los empleados puedan relacionarse entre sí y mejorar el ambiente laboral. Sin embargo al igual que la capacitación se incurre en un costo, el cual aunque no es muy elevado sigue representando un desembolso.
- Propuesta de proyectos: los empleados pueden tener tiempo para desarrollar algún proyecto que ellos deseen emprender y que pueda beneficiar a la empresa o ser un nuevo tipo de negocio, siempre es algo que al empleado le interese y le apasione, al momento de tenerlo terminado el empleado puede presentar su proyecto a su jefe directo a la autoridad competente.

Otros factores que se deben mencionar los cuales tienen cierta influencia en el desempeño de los trabajadores son los siguientes:

- Ambiente laboral: Este factor se consigue cumpliendo antes determinados puntos y la pagina exacta publica una nota para cumplir con 8 claves para obtener un buen ambiente laboral:

1. Generar un ambiente de respeto.
 2. Fomentar la sana competencia y solidaridad.
 3. Permitir a los empleados ser independientes.
 4. Brindar horarios flexibles.
 5. Fomentar la empatía.
 6. Que el espacio de trabajo sea apto y aceptado por los empleados.
 7. Saber quién poner a cargo para liderar.
 8. Ofrecer oportunidades de crecimiento.
- **Objetivos bien establecidos:** Algo que suele desconcertar al personal es que no sabe en realidad para que está trabajando solo desempeñan sus tareas o actividades y esto genera incertidumbre. Establecer adecuadamente los objetivos, así como hacérselos saber a tu personal es una buena estrategia para que ellos se motiven ya que conocen que tan cerca o lejos están de cumplir los objetivos.
 - **Involucrar al empleado en la toma de decisiones:** Aun cuando el empleado no tenga experiencia es importante permitirle entrar a alguna junta, no necesariamente a todas en donde él pueda ver y entender porque se están tomando ciertas decisiones, y cuando se confíe que tiene la experiencia preguntarle por su opinión, esto hace que el empleado se sienta importante y busque esforzarse un poco más para demostrar lo que vale.
 - **Posibilidad de crecimiento:** este depende también de la percepción del empleado sobre las oportunidades que la empresa otorgue para crecer y si estas oportunidades le interesan al empleado, en caso de que el empleado perciba que tiene oportunidades de crecer laboralmente hacia un puesto que sea de su agrado.

Como se detalla anteriormente existen diversos factores que inciden en la motivación laboral ya sean económicos o no económicos y su impacto también dependerá del trabajador y la forma en que se administre el incentivo.

CAPITULO 4 INCIDENCIA DE LOS BONOS ECONÓMICOS EN DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO

4.1 APLICACIÓN DE BONOS POR DESEMPEÑO

De acuerdo con la nota “Cómo evaluar a tus empleados para otorgarles pago por desempeño” publicada por Oscar Perez en la página blog.peoplenext.com.mx¹⁹ comenta en primera instancia que para esta clase de pagos o bonos debe asignarse un presupuesto establecido, pero esto no significa que sea un gasto para la empresa ya que este presupuesto solo será aplicado una vez que los empleados cumplan con objetivos los cuales le brinden un beneficio a la compañía así que en teoría los empleados ganan cuando la empresa gana más.

Sin embargo es necesario establecer un sistema claro y objetivo para que los empleados puedan medir y darse cuenta de cuál es su progreso y cuáles son las áreas que debe mejorar.

Es por ello que Oscar Pérez establece 4 puntos importantes que se deben tener en cuenta a la hora de aplicar los bonos o pagos por desempeño:

- Realizar evaluaciones constantes y objetivas para así decidir las características de la compensación a otorgar.
- La comunicación es clave: informar a los empleados sobre los objetivos que deben cumplir y la forma en que deberán hacerlo, estableciendo previamente la forma de evaluación ayudara a que comprendan que es lo que tienen que hacer y lo que deben esperar.
- Una vez realizada la evaluación hay que hacerles saber a los trabajadores cual fue su desempeño y su evaluación, de esta forma ellos entenderán en que han fallado y podrán mejorar para la próxima, así mismo sabrán que es lo que han hecho bien, esto les dará más seguridad para ejecutar sus deberes con mayor precisión.
- Para mejorar el rendimiento de los trabajadores es recomendable capacitarlos y ponerlos a prueba para que puedan mejorar su desempeño.

¹⁹ <http://blog.peoplenext.com.mx/como-evaluar-a-tus-empleados-para-otorgarles-pago-por-desempeno>

Mientras tanto Héctor Ochoa a través de su nota “Los famosos bonos de productividad” publicada en la página www.aysconsultores.com²⁰ establece que para regular los bonos se debe estar a lo siguiente:

- Determinar la forma en que se va a pagar, si va a formar parte del salario o si será complementario, así mismo la periodicidad del pago.
- Determinar a qué tipo de personal se le va a entregar, ya sea directo, indirecto o dependiendo del nivel jerárquico.
- Deben formar parte de un programa progresista cuya finalidad sea mejorar a la empresa.
- El bono debe tener como finalidad aumentar el desempeño de los trabajadores en un área en concreto.
- Deben establecerse objetivos a cumplir o metas que tengan relación con la productividad, tiempo y mejora de procesos, calidad del producto o servicio.
- Se debe considerar que si existen contratos colectivos de trabajo los bonos en la mayoría de los casos no forman parte de estos.

Así mismo Héctor Ochoa en la nota antes citada, establece que el pago de estos incentivos debe medirse a través de los siguientes indicadores que respalden el aumento en el desempeño y la productividad de los trabajadores:

- Disminución de los desperdicios generados.
- Aumento en la calidad de los productos o servicios, (que el producto sea más duradero, el servicio se brinde en un tiempo más eficiente por ejemplo.)
- Cumplimiento de metas personales o departamentales.
- Que los empleados desarrollen habilidades múltiples y versátiles para desempeñar su labor.
- Y por último el mejor indicador es la situación de la empresa después de establecer el sistema de incentivos, si la situación ha mejorado y realmente está generando mejores resultados entonces es un indicador de que debe otorgarse el bono.

Una vez establecidos estos indicadores Héctor Ochoa menciona que la empresa también debe comprometerse con los empleados de la siguiente manera para que no haya malos entendidos a la hora de aplicar los incentivos.

- La empresa debe brindar las herramientas y condiciones necesarias para que los empleados puedan mejorar su rendimiento.

²⁰ <https://www.aysconsultores.com/los-famosos-bonos-de-productividad>

- De existir un sindicato comunicarle al mismo los cambios que haya dentro de la organización.
- Debe tomar en cuenta lo que los empleados tienen para decir, así mismo del sindicato.
- Brindarle a los trabajadores un sistema de capacitación y desarrollo profesional el cual permita mejorar los estándares requeridos por la organización.
- No dejar de lado los aspectos de seguridad para el trabajador.
- Promover el buen ambiente laboral y relaciones entre los trabajadores y mandos jerárquicos.
- Ser consistente con los reconocimientos otorgados al buen desempeño laboral y con los procedimientos para otorgarlos.

Claro que al ser estos los compromisos de la empresa o del patrón, los empleados también deben comprometerse a lo siguiente:

- Favorecer el ambiente laboral al igual que la empresa.
- Comprometerse con su asistencia a la empresa.
- Utilizar eficientemente los recursos proporcionados por la empresa.
- Ser responsables con el uso de las herramientas de trabajo y maquinaria de la empresa.
- Involucrarse en la formulación de nuevas propuestas para mejorar a la compañía en sus diferentes áreas.
- Participar en las campañas de protección y seguridad.

Comprendiendo todo esto podemos observar que el pago de incentivo económico como lo es el bono debe llevar cierta planeación y estructuración previas y estar acompañada de compromisos e indicadores para poder determinar la mejor manera de proporcionarlo para que sea justo y aceptado por los trabajadores previamente.

4.2 ASPECTOS NEGATIVOS Y POSITIVOS DEL BONO

De acuerdo a la aplicación de bonos por desempeño existen ya algunos puntos que deben aplicarse, pero también debemos determinar qué tan benéfico es para las empresas, cuales son los pros y los contras de la aplicación de estos incentivos ya que no todo es color de rosa a la hora de motivar a los empleados con dinero.

De acuerdo con la nota “Cómo evaluar a tus empleados para otorgarles pago por desempeño” publicada por Oscar Pérez en la página blog.peoplenext.com.mx²¹ menciona que económicamente beneficia a la empresa al tener la posibilidad de reducir sus costos, ya que se otorga a trabajadores que cumplen con las demandas de su puesto y no a los que solo desempeñan sus actividades de manera normal.

Oscar Pérez también comenta que “Por el lado de la productividad, esta práctica ayuda a que los colaboradores sean más eficientes, pues buscarán cumplir en tiempo y forma con sus objetivos de trabajo para obtener su compensación.”²²

Mientras tanto Inés Pich argumenta en una nota publicada en blog.talentier.com llamada “Las ventajas e inconvenientes de la remuneración por desempeño” 3 ventajas e inconvenientes de estos incentivos:

VENTAJAS

- Impulsan la motivación y la productividad: Inés comenta que esta recompensa se da a los trabajadores más productivos, por lo que es una excelente herramienta para que los empleados den lo mejor de ellos.
- Alinea el trabajo del empleado con el éxito de la compañía: “En numerosas organizaciones los empleados solamente se preocupan por hacer su trabajo, sin que el éxito de la compañía sea un factor motivante para ellos. En este sentido, los sistemas de retribución variable ofrecen una gran ventaja ya que son una excelente manera de vincular el trabajo de los empleados con los objetivos de negocio.”²³
- Ayuda a atraer y retener talento: Pich menciona que los mejores empleados deben ser adecuadamente remunerados, y en caso de no hacerlo, esto provocará que se marchen a otra organización y abandonen la tuya.

²¹ <http://blog.peoplenext.com.mx/como-evaluar-a-tus-empleados-para-otorgarles-pago-por-desempeno>

²² <http://blog.peoplenext.com.mx/como-evaluar-a-tus-empleados-para-otorgarles-pago-por-desempeno>

²³ <http://blog.talentier.com/ventajas-e-inconvenientes-de-la-remueracion-por-desempe%C3%B1o>

DESVENTAJAS

- Rivalidad entre los empleados y falta de cooperación: Cuando un empleado cree que se merece el bono y su compañero lo recibe, esto puede generar un impacto negativo en el ambiente laboral, también puede causar falta de cooperación al trabajar en equipo.
- Dificultad para medir el rendimiento objetivamente: puede caerse en la subjetividad al momento de querer tomar una decisión sobre si el empleado se ha desempeñado más que otros, es por ello que es importante crear un adecuado plan de compensaciones para poder medir correctamente el desempeño laboral.
- Las compensaciones económicas podrían desviar la atención de los empleados: esto significa que el empleado podría terminar por hacer solo lo necesario para alcanzar el bono descuidando otras áreas de su trabajo.

Los incentivos económicos tienen claramente sus puntos fuertes y débiles por lo cual es importante revisar adecuadamente los puntos necesarios y de oportunidad donde se puedan aplicar los bonos económicos, así también hay que trabajar sobre las desventajas e ir las corrigiendo conforme se pone en práctica el plan de remuneración.

4.3 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las teorías revisadas en el capítulo 2 encontramos los siguientes resultados:

TABLA COMPARATIVA DE TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

TEORÍA	Menciona que el dinero es un factor motivante	Menciona que no lo es o no lo menciona
Jerarquía de las necesidades de Maslow.		No lo menciona.
Teoría de las expectativas de Vroom		No lo menciona, pero da indicios.
Teoría de la Equidad de Adams	Si lo menciona.	
Teoría del X y Y de Mc Gregor		No lo menciona dado que se enfoca al liderazgo.
Teoría del factor dual de Herzberg.	Si lo menciona dentro de los factores de higiene.	
Teoría de la fijación de metas de Locke	Menciona que se debe comprometer y una forma es con una recompensa.	
Teoría ERC de Alderfer.	Plantea que la motivación depende de lo que el empleado considere importante.	
Teoría de Mc Clelland		No lo menciona.

De las 7 teorías más conocidas únicamente 2 mencionan que el dinero es un factor motivante, 2 mencionan indicios de que el trabajador debe ser recompensado y 3 no mencionan si el dinero es un factor motivacional.

En cuanto a las entrevistas realizadas a 6 personas de las cuales 4 ocupaban cargos directivos o gerenciales con personal a su cargo y solo 2 eran empleados sin personal a su cargo los cuales no recibían un bono.

Durante las entrevistas estos fueron los resultados o lo que los entrevistados contestaron.

Los 4 directivos que tenían personal a su cargo comentaron que ellos se sentían más motivados cuando se les motivaba con dinero, en este caso el bono,

aseguraron que los mantiene enfocados en los resultados y por ende buscan esforzarse más en cumplir con los objetivos para conseguir el bono.

De los empleados de nivel medio que no recibían un bono uno comentó que no se sentía motivado por nada, y el otro que deseaba crecer profesionalmente, estos empleados comentaron que a ellos les gustaría recibir días de descanso en primer lugar antes que una recompensa económica.

De los 4 directivos 3 estuvieron a favor de usar los bonos y comentaron que ya los aplicaban dado que notaban que aumentaba el esfuerzo de sus subordinados y se sentían más reconocidos, los otros 2 directivos también estuvieron a favor de los bonos pero solo cuando están bien establecidos y se distribuyen proporcionalmente al personal.

De los 6 entrevistados, los 6 estuvieron de acuerdo que a todos les gustaría recibir un incentivo económico cuando cumplen con ciertos resultados, algunos comentaron que el esfuerzo debe venir de ellos mismos sin esperar nada a cambio pero que el hecho de que exista un incentivo económico los ayuda a enfocarse más en mejorar su desempeño, ya que si solo se esforzaran y nunca recibieran nada a cambio por sus buenos resultados podrían terminar por perder el interés.

CONCLUSIONES

La motivación es aquello que mueve a un trabajador a hacer o no hacer algo, no solo depende de la empresa sino del trabajador y sus deseos, la motivación es positiva cuando el trabajador es impulsado por algún beneficio o recompensa, y negativa cuando el trabajador podría ser castigado o amonestado, depende del patrón y el trabajador cual aplicar, eso queda completamente a consideración y se puede determinar de acuerdo a la experiencia en la relación laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de las teorías de motivación más conocidas pareciera que el dinero o la motivación con el mismo no es tan importante, ya que solo son pocas las teorías que establecen puntualmente que el dinero es un factor motivacional que debe tenerse en cuenta, sin embargo si analizamos cuidadosamente las teorías vemos que van enfocadas a logros, afiliación, seguridad, reconocimiento, autorrealización, etc.

Pero lo cierto es que en la actualidad la mayor parte de estas necesidades o deseos se cumplen a través del dinero, incluso la necesidad de reconocimiento puede ser satisfecha cuando al empleado se le otorga un bono por su buen desempeño, ya que se reconoce que está esforzándose, y esto motiva al empleado a seguir realizando arduamente su labor.

Si el caso es motivar al empleado con incentivos económicos hay que tener en cuenta que estos deben de ir complementados y bien estructurados puesto que como se comenta en el capítulo 4.2 de ventajas y desventajas de los bonos económicos y el capítulo 4.1 de aplicación de bonos por desempeño no seguir estas recomendaciones puede ocasionar envidia entre los empleados o que la empresa otorgue recompensas económicas innecesariamente.

Algo que destacar del análisis de las teorías es que todas se remontan por actuales hasta el año 1989, si consideramos que en esa época la motivación por parte de las empresas y el valor al recurso humano era algo prácticamente nuevo y poco desarrollado, en la actualidad son varias empresas las que ahora están considerando diversas formas para motivar a sus empleados. Así también lo menciona Ines Pich "Hoy en día muchas empresas apuestan por este sistema con el objetivo de incentivar a sus empleados a esforzarse más, aumentar su rendimiento y despertar el compromiso personal"²⁴

Si bien los bonos por desempeño pueden no aplicar a todas las áreas ni puestos jerárquicos empresas dada su posición en la curva de crecimiento, siguen siendo una buena opción cuando se quieren obtener resultados rápidos y en concreto y

²⁴ <http://blog.talentier.com/ventajas-e-inconvenientes-de-la-remuneracion-por-desempe%C3%B1o>

ya que hemos establecido que el bono por desempeño es una relación ganar – ganar.

Al final es decisión de la empresa la forma en que decida motivar a sus empleados, hemos determinado que el bono es un motivante directo y no indirecto y que va enfocado a metas y objetivos que si no se cumplen entonces no se otorga el bono.

De acuerdo con las entrevistas y diversos autores revisados se concluye que el bono económico si tiene un impacto positivo para motivar a los empleados y aumentar el rendimiento siempre y cuando se aplique de acuerdo a lo señalado en el capítulo 4.1 de esta investigación.

El bono por desempeño como se observa en esta investigación no es el único motivante, debe ir acompañado de otros factores como el buen ambiente laboral y un buen liderazgo. Pero se concluye que a la hora de alcanzar objetivos o metas es uno de los mejores motivantes para los empleados considerando también los deseos de cada uno de estos, ya que como se plantea en la teoría de Alderfer o de las Expectativas de Vroom depende también de la persona que se tiene trabajando para la empresa, por ende es importante conocerla para determinar si es el bono el mejor incentivo o si podría ofrecérsele algún otro incentivo o agente motivador.

Con lo anterior se expresa que no hay un incentivo que “sea el mejor” puesto que depende de cada trabajador que es aquello que lo motiva más.

Como observación personal del investigador y entrevistador, los bonos por desempeño son excelente a la hora de motivar a los empleados pero su efecto durará muy poco si no se administran cuidadosamente, hay que conocer a los empleados para entender de qué forma puede ser mejor otorgarle el bono o incluso otro tipo de beneficio, el bono siempre será una opción para quien quiera tomarla, puedes incentivar a tus empleados también con otros beneficios como un día libre quizás en lugar del bono, todo depende del empleado y lo que desee, y de la forma en que se apliquen los sistemas de remuneraciones.

ANEXOS

Entrevistas realizadas en las instalaciones de la compañía Grupo Arquimo el día 04 de abril del año 2018.

Se llevaron a cabo 6 entrevistas de las cuales 4 fueron realizadas a personas con puestos jerárquicos de carácter gerencial o directivo, personas que conocen sobre los bonos y además reciben también bonos por su desempeño, así mismo que tienen a su cargo más de una persona. Y 2 de las entrevistas a personas en puestos generales o auxiliares las cuales no percibían bonos.

Una entrevista es una conversación donde se realiza un intercambio de ideas, donde existen 2 roles, el de entrevistador y el entrevistado, en este caso el entrevistador, David Callahan Alanis quien realiza las preguntas y los entrevistados, aquellos que responden a las preguntas, todos trabajadores de las diferentes empresas que forman parte de la compañía Grupo Arquimo.

El tema de la entrevista es sobre los bonos económicos y el objetivo de la misma es conocer el punto de vista de personas que tuvieran un puesto alto, con personal a su cargo, familiarizadas con el tema de los bonos económicos y que ya hayan pasado por la necesidad de motivar personal a su cargo, para así conocer su postura ante los bonos económicos.

Entrevista 1:

A Rodrigo Ambriz Aguilar, jefe de departamento de contabilidad de la empresa Credix Gs (financiera), llevada a cabo el día 04/04/2018, en las instalaciones de la compañía grupo Arquimo. Tema de entrevista: bonos económicos.

¿Recomendarías un bono por desempeño en tu departamento? ¿Por qué?

Recomiendo los bonos, hace que el personal se esfuerce más por alcanzar los objetivos, se pueden obtener los mismos resultados aun sin el bono pero puede llegar a desmotivar al empleado y cansarse hasta el punto de aumentar la rotación.

¿El ambiente laboral que representa para ti?

Es importante pero sin una percepción económica adecuada ni reconocimiento de objetivos o una recompensa por alcanzarlos termina por no ser importante.

Entrevista 2

A Rodrigo García Pérez, Director Administrativo de la compañía Grupo Arquimo.

¿De acuerdo a tu experiencia qué importancia tiene aplicar un bono por desempeño en la compañía?

Es muy motivador, cambia la rutina, hace que el empleado se esfuerce más para conseguir el bono y cumplir con los objetivos establecidos.

¿Has notado algún efecto negativo por aplicar o no aplicar el bono?

Si, en ambos casos:

Aplicarlo: en varias ocasiones el trabajador ya se siente seguro, una vez que consigue el bono su desempeño baja, puesto que ya ha conseguido lo que deseaba.

No aplicarlo: el empleado se desmotiva al no recibir nada a cambio por su esfuerzo, cuando el caso es que el trabajador no consigue el bono, puede tener ambos efectos negativo ya que baja su productividad pero en caso contrario puede aumentar su motivación ya que el empleado puede quedar picado y esforzarse más para alcanzarlo la próxima vez.

¿Qué más te motiva a ti además del bono y que preferirías más?

A veces el bono no es lo mejor, muchas veces desmotiva y hace daño, sí, todos venimos por el dinero, que lo que estoy haciendo es reconocido es lo que me motiva.

¿Cómo te gusta que te lo reconozcan?

Que me digan que estoy haciendo bien y estar en buen estado con mi familia claro y que de por medio exista un incentivo económico.

Entrevista 3

A Adán de la Salud Inocencio Morales, Contador de los hoteles Misión Catedral Morelia y Wyndham Garden Polanco.

¿De qué forma te gustaría ser motivado en tu trabajo?

Que se reconozca el trabajo que realizo y además con un incentivo económico.

¿Tienes personal a tu cargo? ¿De qué manera los motivas?

Si, 2 personas.

Para que hagan bien su trabajo trato de otorgarles libertad de horario de entrada y salida para que puedan atender sus asuntos personales siempre y cuando

pidan permiso, con esto saben que deben hacer bien su trabajo para que puedan seguir gozando de este beneficio.

¿Cuál crees que es la mejor manera de motivar a tus empleados para que alcancen los objetivos que deseas?

Yo les otorgo un bono económico por cumplir los objetivos al 100% mes con mes.

¿Tú percibes algún bono económico? ¿Qué representa para ti? ¿Es verdaderamente algo que te motiva o te es indiferente?

Si.

Es una motivación para entregar mi trabajo bien hecho y elaborado.

Si la verdad es algo que me empuja a esforzarme por hacer algo extra de lo que ya se me pide.

¿Si el bono no existiera te esforzarías de la misma manera?

Si, por mi ética profesional pero no me sentiría igual de motivado a hacer ese extra.

Probablemente llegaría el punto en que se pierde el interés.

Entrevista 4

A Vidal Rodríguez Zamora, sub encargado del departamento de Tesorería de la compañía Grupo Arquimo

¿Cuáles son los factores que más te motivan laboralmente en orden de importancia?

El crecimiento profesional y el buen ambiente laboral.

¿Por qué buscas el crecimiento profesional, que te motiva específicamente a crecer profesionalmente?

Para planes personales, para emprender mi propio negocio y por recibir los conocimientos necesarios para ello y la capacidad de sobre salir sobre los demás.

¿De qué manera te gustaría ser recompensado o reconocido por tu trabajo?

Yo personalmente no veo tan importante que se reconozca mi trabajo porque soy feliz haciéndolo, sin embargo considero que es agradable que se me reconozca a través de una felicitación.

¿De qué manera te motivarías tu más para alcanzar los objetivos de la empresa?

Me gustaría que se establecieran metas periódicas a corto, mediano y largo plazo, las cuales al conseguirse otorgaran una recompensa económica por el esfuerzo.

¿Si te establecieran una meta pero no te prometieran nada por conseguirla, pero si no la cumples tampoco te afectaría, aun así la cumplirías? ¿Te sentirías igual de satisfecho?

Si, debido a que es mi trabajo; pero me sentiría que se reconoció más mi esfuerzo si se me recompensara.

¿Si te ofrecieran una serie de incentivos como vacaciones, cuadro de reconocimiento, reconocimiento económico, o algún bien material, todos de igual valor digamos \$3,000.00 que escogerías?

Los días de descanso.

Entrevista 4

A Diego Cruz, Auxiliar de tesorería de Grupo Arquimo.

¿Qué es lo que más te motiva a esforzarte en tu trabajo?

Actualmente no me motiva nada.

¿Qué debería ofrecerte la empresa para que te sientas motivado?

Reconocimiento por mi buen trabajo como ser empleado del mes y un bono quincenal.

¿Si te ofrecieran un aumento salarial o un bono por realizar alguna actividad que a ti te desagrade, aceptarías?

Si cumple mis estándares lo haría sin problema alguno, pero si no, no lo haría.

¿Si te asignaran alguna nueva responsabilidad que represente una carga laboral fija, la tomarías sin problema? ¿Esperarías algo a cambio?

Actualmente me toca aceptar nuevas responsabilidades sin que me pregunten previamente y me gustaría que me preguntaran antes de hacerlo, sin embargo aun si se me preguntara y yo no estuviera de acuerdo con la tarea pues tendría que hacerla debido a que es mi trabajo me guste o no. Pero si esperarías algo a cambio, un bono o un día libre.

Entrevista 5

A Luis Ramírez Ramírez, sub-director de operación y administración de la empresa Credix GS

¿Has escuchado de los bonos o incentivos para motivar a los empleados, que piensas de ellos?

Si, en mi experiencia profesional creo que los bonos son muy buenos incentivos, sin embargo en algunas empresas a pesar de darse algunos, creo que no son los suficientes acorde a la carga de trabajo que en ocasiones existe en la organización por el constante crecimiento de la misma.

¿De qué manera motivarías a tus empleados a cumplir con los objetivos o resultados deseados?

La mayor motivación en base a mi experiencia profesional es la económica, y sería donde me enfocaría más con mis empleados metiendo esquemas estructurados por entrega de trabajos y cumplimiento de metas.

¿Crees que exista algún otro medio para motivar a los empleados de la misma manera que no sea el económico?

Creo que sí pero no de la misma manera que el económico ya que este tiene un enfoque directo a los objetivos, sin embargo si ayuda mucho un reconocimiento verbal o tangible como una agenda o presente.

¿Tu personalmente que escogerías entre un incentivo económico y uno no económico como algún día de descanso, o comida grupal?

El económico definitivamente.

Entrevista 6

A Teresa González Chávez, Directora del departamento de RH de Grupo Arquimo.

¿En tu experiencia profesional que es lo que tú has visto que motiva a un empleado a cumplir o alcanzar los objetivos que se le establecen?

Hacerlo parte del resultado del objetivo, reconocer su participación en el proceso.

Darles una buena capacitación, explicándoles por qué se debe cumplir con dichos objetivos.

¿Tú has tenido empleados a los que se les otorga un bono y empleados a los que no? ¿Cuál te ha dado mejor resultados?

Yo no estoy a favor del bono cuando no se distribuye a todos los que participan en el resultado ya que desmotiva aquellos a los que no se les proporciona.

¿Qué recomendarías para que el bono fuera algo positivo?

Que se establezcan correctamente las bases de ese bono y las políticas del mismo y que se dejara claro al equipo la razón por la cual un bono está siendo otorgado a alguien.

¿Cómo crees que sería tu trabajo si el bono que recibes por cumplir con determinados objetivos no existiera?

No me sentiría igual de motivada si no recibiera ese bono por cumplir con esos objetivos, pese a que suene contradictorio pero es la verdad, aun así trataría de cumplir con los objetivos pero no sería lo mismo.

Testimonio del entrevistador e investigador David Callahan Alanis, contador responsable de la inmobiliaria de Grupo Arquimo, y el hotel City Express Plus Satélite, ubicado en Ciudad de México, con 2 empleados a su cargo.

Cuando yo comencé a trabajar en mi puesto actual mi principal motivación fue el bono por desempeño económico, si había una razón para esforzarme en cumplir los objetivos definitivamente era el bono, no me importaba salir tarde o hacer horas extras que nunca me serian remuneradas, para mí el bono por desempeño lo valía.

Para desarrollar mi puesto yo tengo dos empleados, uno de ellos nunca me fallo en el trabajo, sin embargo no se sentía tan cómodo, y el otro constantemente presentaba fallas en su desempeño laboral, fallas que él ya era consciente de que no debía tener.

Al principio con el segundo trabajador el desgaste era constante, tenía que llamarle para pedirle literalmente que hiciera su trabajo, para mí era como estar al pendiente de un niño, porque ya sabía que tenía que hacer y cómo y no lo hacía. Un buen día decidí viajar al hotel en ciudad de México donde él trabajaba, impactado por mi llegada aun así me recibió amablemente, realice una auditoria breve para determinar si estaba todo en orden en el hotel y al final me senté con él en el restaurante del hotel, fui bastante directo, le pregunte ¿porque no se esforzaba más?, ¿porque no quería hacer bien su trabajo como se lo había capacitado? Así que él también fue muy directo y me dijo que sentía que lo que el ganaba era poco y no se sentía motivado, yo le comenté a él que no se podía hacer nada al respecto, que él debía cumplir con su labor de igual manera.

Al final comento que iba a esforzarse pero eso no sucedió, tentado por la idea de despedirlo pero no sin pensar antes que debía poner a alguien se me ocurrió ofrecerle un bono, lo platique con los directivos y estuvieron de acuerdo.

Cuando yo le comenté a mi trabajador que le iba a ofrecer un bono si hacia determinadas tareas mejor de lo que antes se le solicitaba recibiría el bono.

El cambio fue impactante tenía todo en tiempo y forma, se adelantaba a la resolución de problemas, prácticamente yo no tenía que preguntarle nada, el me reportaba todo inmediatamente e incluso lo resolvía si consideraba que podía hacer.

Me sentía muy cómodo con su cambio y el también, sin embargo duró poco, el empleado volvió a decaer y dejó de importarle el bono, no entendía lo que sucedía.

Por mucho tiempo pensé que nadie perdería su bono pero a él no le intereso, yo jamás había dejado que mi bono se perdiera antes, y él lo dejaba así como así.

Al final entendí algo, yo le quitaba solo una pequeña parte del bono si fallaba en ciertas partes de sus actividades, por lo que él nunca perdió el 100% de su bono, así que decidí establecer nuevas reglas, y cambiar mi actitud hacia él.

Actualmente el empleado ha mejorado y por justicia decidí otorgarle un bono por desempeño también a mi otro empleado solo que con uno tengo un cierto tipo de trato y lineamientos y con otro es diferente, esto también por que los puestos que desempeñan son muy distintos.

Al final junto con esta investigación me queda claro que es un proceso y toma tiempo, cada empleado es distinto pero en cuando se trata de dinero todos están de acuerdo con recibir un poco más, solo hay que saber cómo administrarlo.

BIBLIOGRAFÍA

- LA MOTIVACIÓN LABORAL ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES, VIRGINIA GARCÍA SANZ, JUNIO 2012.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS, ALLES MARTHA ALICIA, 2013.
- TESIS: PERCEPCIÓN E IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS DE LOS TRABAJADORES DE NIVEL OPERATIVO DE HOTELES UBICADOS EN EL CENTRO DE LA CIUDAD DE PUEBLA, BEATRIZ GARCÍA GARCÍA, KARINA PATJANE NAKID, 2015
- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 12A EDICIÓN, SHERMAN, BOHLANDER & SNELL, 2001.
- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS 4TA EDICIÓN, WERTHER & DAVIS, 1995.
- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, CHIAVENATO, 2002.

CIBERGRAFÍA

- <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx> VIDA PROFESIONAL, www.vidaprofesional.com, ¿Qué es la motivación laboral?, Recuperado el día 25/03/2018.
- <https://www.diariolibre.com/estilos/columnas/cuando-el-dinero-no-motiva-DY9100432> , SOSA DIEGO, www.diariolibre.com, Cuando el dinero no motiva., Recuperado día 03/03/2018.
- <http://sistemaepic.com/por-que-el-dinero-es-un-mal-motivador-y-que-es-lo-que-funciona-mejor/> , ZURITA ELDA, Sistemaepic.com, Porqué el dinero es un mal motivador y qué es lo que funciona mejor, Recuperado día 14/03/2018.

- <http://blog.peopenext.com.mx/la-motivacion-de-los-empleados-a-traves-del-pago-por-desempe%C3%B1o>. PÉREZ OSCAR, Blog.peopenext.com.mx, La motivación de los empleados a través del pago por desempeño, Recuperado día 20/03/2018.
- <http://www.uss.cl/newsletter-uss/2016/06/30/el-dinero-es-el-segundo-elemento-motivador-detras-del-desarrollo-en-el-puesto-de-trabajo/>, SLIER MUÑOZ LUIS FELIPE, www.uss.cl, El dinero es el segundo elemento motivador detrás del desarrollo en el puesto de trabajo, Recuperado día 24/02/2018.
- <http://www.sapientcoach.com/blog/es-el-dinero-un-factor-motivador-en-el-trabajo>, CRESPO GILBERTO, www.sapientcoach.com, ¿Es el dinero un factor motivador en el trabajo?, Recuperado día 25/03/2018.
- <https://retos-directivos.eae.es/la-mejor-manera-de-premiar-a-tus-empleados-incentivos-monetarios/>, RETOS DIRECTIVOS, Retos-directivos.eae.es, La mejor manera de premiar a tus empleados: incentivos monetarios, Recuperado el día 14/03/2018.
- <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/el-dinero-y-la-motivacion/>, ESTRATEGIA MAGAZINE, www.estrategiamagazine.com, El dinero y la motivación, Recuperado día 23/03/2018.
- <https://pmqlinkedin.wordpress.com/about/el-dinero-no-es-siempre-un-factor-motivador/>, FIGUEROLA NORBERTO, Pmlinkedin.wordpress.com, ¿Es el dinero el único motivador?, Recuperado día 28/02/2018.
- <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>, E. YNFANTE T. RAMON, www.gestiopolis.com, Los incentivos y la motivación laboral, Recuperado día 12/03/2018.
- <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow>, ACOSTA OVIEDO KATHERINE CAROLINA, www.eoi.es, La pirámide de Maslow, Recuperado día 26/02/2018.
- <http://adamssuteoria.blogspot.mx>, RICHARD, <http://adamssuteoria.blogspot.mx>, Teoría de la equidad, Recuperado día 04/04/2018.

- <https://es.slideshare.net/Davjos93/teorias-de-motivacion-linea-de-tiempo>, MENDOZA PÉREZ DAVID, teorías de motivación – línea de tiempo, es.slideshare.net, Recuperado día 04/04/2018
- <http://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-expectativa/>, LOS RECURSOS HUMANOS, teoría de la expectativa, 222.losrecursoshumanos.com, Recuperado día 04/04/2018.
- <https://www.sage.com/es-es/blog/la-x-y-la-y-del-liderazgo-segun-mc-gregor>, R. UDIZ GERMAN, www.sage.com, La X y la Y del liderazgo según Mc Gregor, Recuperado día 04/04/2018.
- <http://www.ceolevel.com/herzberg>, PÉREZ ALEJANDRO, www.ceolevel.com, la teoría de motivación-higiene de Herzberg, Recuperado día 06/04/2018.
- <https://www.negociosyemprendimiento.org/2015/09/teoria-fijacion-metas-edwin-locke.html>, DIAZ JAVIER, www.negociosyemprendimiento.org, Teoría de la fijación de metas según Edqwin Locke, Recuperado día 06/04/2018.
- <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-alderfer/>, teoríasmotivacionales.wordpress.com, Teoría de Jerarquía de Alderfer. Recuperado día 06/04/2018.
- <http://www.psicologiaglobal.com/?p=317>, Administrador de la página, www.psicologiaglobal.com, Teoría de las necesidades de McClelland, Recuperado día 08/04/2018.
- <http://blog.grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>, MESA MARTÍNEZ JULIAN, blog.grupo-pya.com, Los incentivos laborales: extras que disparan la satisfacción. Recuperado día 08/04/2018.
- <https://www.entrepreneur.com/article/262478>, Entrepreneur, www.entrepreneur.com, 7 pasos para establecer un sistema de compensaciones eficiente, Recuperado día 09/04/2018.
- <http://blogwami.com/tipos-de-incentivos-laborales-para-motivar-a-las-personas>, VELASCO ÁNDRES FELIPE, blogwami.com, Incentivos para

motivar a los empleados parte 2. Tipos de incentivos y su clasificación. No todo es dinero, Recuperado día 11/04/2018.

- <http://www.exaccta.com/8-claves-para-crear-un-buen-ambiente-laboral>, TAPIADOR CARLOS, www.exaccta.com, 8 claves para crear un buen ambiente laboral, recuperado 04/05/2018.
- <http://blog.peoplenext.com.mx/como-evaluar-a-tus-empleados-para-otorgarles-pago-por-desempeno>, PÉREZ OSCAR, <http://blog.peoplenext.com.mx>, como evaluar a tus empleados para otorgarles pago por desempeño, recuperado 10/05/2018.
- <http://blog.talentier.com/ventajas-e-inconvenientes-de-la-remuneracion-por-desempe%C3%B1o>, PICH INÉS, “las ventajas e inconvenientes de la remuneración por desempeño”, <http://blog.talentier.com>, recuperado 14/05/2018.