



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento Administración de Empresas

Tema

Organización.

Subtema

Relevancia de los incentivos financieros en la motivación laboral

Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de
empresas

Autores

Br. Gelling María Rugama Hernández

Br. Francis Carolina Alguera López

Br. Meyling Daniela Valerio Solís

Tutor

PhD Fredy Fitoria Reyes

Managua, octubre de 2020

ÍNDICE

i. Dedicatoria	i
ii. Agradecimientos.....	ii
iii. Valoración docente.....	iii
iv. Resumen	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos de seminario de graduacion	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
I. Capitulo uno: Técnicas motivacionales aplicadas en los trabajadores de las empresas	5
1.1. Dinero	6
1.2. Participación.....	8
1.3. Calidad Vida Laboral.....	8
1.4. Enriquecimiento del puesto.....	13
II. Capitulo dos: Tipos de incentivos usados para motivar al personal.	17
2.1. Incentivos financieros.....	17
2.1.1. Aumento de sueldo.....	18
2.1.2. Comisiones.....	19
2.1.3. Bonos.	20

2.1.4.	Certificaciones.....	21
2.2.	Incentivos no financieros.....	21
2.2.1.	Apreciación del trabajo realizado.....	22
2.2.2.	Competencia.....	22
2.2.3.	Incentivos grupales.....	24
2.2.4.	Conocimiento de los resultados.....	24
2.2.5.	Participación de trabajador en la gestión.....	25
2.2.6.	Oportunidad para el crecimiento.....	26
2.2.7.	Enriquecimiento del trabajo.....	27
III. Capitulo tres: Factores que influyen para aplicar técnicas de incentivos financieros dentro de las empresas		
34		
3.1.	El plan de incentivos.....	35
3.1.1.	Promover el trabajo en equipo.....	36
3.1.2.	Incrementa el esfuerzo.....	45
3.1.3.	Reducción de la rotación del personal.....	45
3.2.	Política organizacional	46
3.2.1.	Tipos de políticas organizacionales.....	46
3.2.2.	Beneficios de la aplicación de las políticas.....	47
3.2.3.	Importancia de la política organizacional.....	47
3.2.4.	El manejo de la política en las organizaciones	48
3.3.	Comunicación en las organizaciones.....	49

3.3.1.	Elementos que intervienen en la comunicación.....	50
3.3.2.	Tipos de comunicación.....	51
3.3.2.1.	Comunicación interna y externa.....	51
3.3.2.2.	Comunicación formal e informal.....	51
3.4.	Importancia de la comunicación interna en las organizaciones	52
3.5.	Barreras en la comunicación.....	53
3.5.1.	Dimensiones de las barreras de la comunicación.	54
3.5.2.	Tipos de barreras de la comunicación.....	55
3.6.	Prestaciones sociales.	57
3.6.1.	Objetivos del plan de prestación social.....	57
3.6.2.	Tipos de prestaciones sociales.....	58
3.6.3.	Las prestaciones sociales en las empresas Nicaragüenses.....	60
3.6.3.1.	La indemnización.	60
3.6.3.2.	Las vacaciones.	61
3.7.	Ventajas de las prestaciones sociales	63
3.8.	Plan salarial vs plan de incentivos	63
IV.	Capitulo cuatro: Valuación de la motivación laboral en los trabajadores de las empresas.	65
4.1.	Inducción laboral.....	68
4.2.	Adaptación del trabajador.	69
4.3.	Valoración salarial o económica.....	69

4.4. Satisfacción laboral.....	71
4.5. Incentivos y premios.	72
4.6. Evaluación de rendimientos.....	74
V. Conclusiones.....	80
VI. Bibliografía.....	81

i.DEDICATORIA

Dedico este seminario de graduación primeramente a Dios que me permitió la vida cada día para ver este sueño realizado, brindándome la fortaleza y sabiduría para terminar con éxito uno de mis sueños más anhelados.

A mis amados padres, Ana López y Miguel Alguera que con tanto orgullo y satisfacción siempre estuvieron con la disposición para que terminara mis estudios universitarios, que día a día me incentivaron a luchar por mis metas para lograr los objetivos que me he trazado como estudiante.

A mí adorado esposo, Denis Jirón que con todo amor y cariño ha creído en mi capacidad de hacer bien las cosas y de seguir adelante ante cualquier adversidad.

A mis respetados profesores que me han transmitido sus sabios conocimientos y valores y me han apoyado de la manera correcta, creo firmemente que sin el apoyo de ellos no hubiese sido posible este logro, por eso va dedicado a ellos también.

Francis Carolina Alguera López

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de seminario de graduación primeramente a Dios por haberme dado la vida, sabiduría y salud y llegar hasta este momento importante.

A mis padres por ser los pilares más importantes al demostrarme su apoyo incondicional en el transcurso de la carrera.

A mi esposo por apoyarme en cada momento.

A mis amigas porque gracias al equipo que conformamos logramos llegar al final del camino.

A nuestros respetados profesores que nos han transmitido sus sabios conocimientos, valores y apoyado de la manera correcta, durante toda la carrera.

Meyling Daniela Valerio Solís

DEDICATORIA

Dedico este seminario de graduación principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre por ser el pilar más importante y demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre, a pesar de nuestra distancia física siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

A todos los docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo me motivaron a desarrollarme como persona y profesional.

Gelling María Rugama Hernández

ii.AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios que me permitió cumplir con este sueño, dándome la fuerza y fortaleza para culminar mi carrera profesional.

A mis preciados padres que siempre me apoyaron y motivaron a luchar por mis sueños de ver culminados mis estudios.

A mi amado esposo por ser ese apoyo incondicional para seguir adelante profesionalmente.

A mis estimados profesores por sus conocimientos transmitidos a lo largo de la carrera, sin ellos no hubiese sido posible cumplir este sueño.

Francis Carolina Alguera López

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar doy gracias a Dios por protegerme durante todo el camino y darme fuerza para superar los obstáculos, dificultades a lo largo de mi vida. A mi familia por todo el apoyo, a mi esposo por enseñarme a no rendirme ante nada. A todos los docentes que estuvieron brindándome toda su enseñanza en todo este trayecto para que seamos buenos profesionales.

Meyling Daniela Valerio Solís

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a mis padres por ser los promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a los docentes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua por haber compartido sus conocimientos a lo largo de mi preparación profesional.

Gelling María Rugama Hernández

iii. VALORACIÓN DOCENTE



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Valoración docente

En cumplimiento del artículo cuarenta y nueve del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil, modalidades de graduación como formas de culminación de estudios que literalmente dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al director de departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación. El suscrito docente de seminario de graduación sobre el tema general de **ORGANIZACIÓN** hace constar que las bachilleres: **Francis Carolina Alguera López Carnet No. 16203643**, **Gelling María Rugama Hernández, Carnet No. 16203687** y **Meyling Daniela Valerio Solís, Carnet No. 16203698**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Relevancia de los incentivos financieros en la motivación laboral**, obteniendo las bachilleres **Alguera López, Rugama Hernández y Valerio Solís**, la calificación de **(46) CUARENTA Y SEIS PUNTOS** respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los veinte y ocho días del mes de octubre del año 2020

PhD. Fredy Fitoria Reyes.

Docente Tutor

iv.RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como eje central un estudio analítico referente a la relevancia de los incentivos financieros en la motivación laboral, basándose en la teoría vigente sobre la materia en aras de promover su práctica. Todo esto con el objetivo ulterior de incentivar la eficiencia de los trabajadores y de fomentar una comunicación fluida en los diferentes estratos y áreas de una empresa.

Partiendo de lo anterior es necesario destacar que la presente investigación consta de cuatro capítulos donde se cumplen a cabalidad los requisitos más esenciales que añaden carácter científico y metodológico, acordes al estándar establecido.

La base teórica que sustenta este informe fue la recolección de documentación bibliográfica a través de la lectura y análisis de todos los escritos para crear las fichas bibliográficas y de contenido insertadas en el desarrollo del trabajo. Los métodos de investigación, fueron tres: Análisis documental, Procesador de texto e investigación online, ya que cada uno se utilizaron para obtener conclusiones y sintetizar cada etapa de la investigación. Las técnicas utilizadas para llevar a cabo el desarrollo de este seminario fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica en los libros: Administración de recursos humanos, entrenamiento y desarrollo del personal, Administración del personal, La nueva dirección de las personas en la empresa, Comportamiento organizacional, Gestión de conflictos y proceso de mediación y calidad de vida laboral, Los principales términos descriptores del informe son: Introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

INTRODUCCIÓN

El presente documento enfocado en la temática de Organización, es una investigación que, cuyo tema delimitado, trata sobre la relevancia de los incentivos financieros en la motivación laboral. Siendo éstos una estrategia implementada con la finalidad de incrementar la eficiencia de un trabajador; todo esto para aportar sugerencias que promuevan un buen ambiente laboral, lo que a largo plazo derivaría en condiciones de trabajo más óptimas que permitan a los empleados aprender, desarrollarse y aportar a su entorno.

De lo anterior, se expresa que es de necesario y útil para la administración tener amplios conocimientos sobre dicha temática porque de tales conocimientos se puede obtener el mejor provecho posible de la relevancia de los incentivos financieros en la motivación laboral, mediante la aplicación de teorías que fomenten su práctica.

Los incentivos financieros son una serie de retribuciones importantes para el capital humano ya que, proporcionan una motivación verdadera que ayuda a impulsar el desempeño de los equipos de trabajo cuando los pagos a las personas se basan en resultados de equipo y también en forma individual.

Esta investigación bibliográfica busca analizar la importancia de los incentivos financieros en la motivación laboral, mediante el análisis de teorías para promover su práctica.

En el capítulo uno, se abordará las técnicas motivacionales aplicadas en los trabajadores de las empresas, como son el dinero, la participación, calidad de vida laboral y enriquecimiento del puesto.

En el capítulo dos, se hace énfasis en los tipos de incentivos usados para motivar al personal, conceptualizando incentivos financieros como el aumento de sueldo, las comisiones, los bonos, las certificaciones y los incentivos no financieros entre estos la apreciación del trabajo realizado, las competencias, los incentivos grupales, conocimientos de los resultados entre otros.

En el capítulo tres, se desarrollará los factores que causan efecto sobre la aplicación de técnicas motivacionales en los trabajadores, mediante la descripción de

los ejes de un plan de incentivos, políticas organizacionales, prestaciones sociales y lo que es un plan salarial contra un plan de incentivos.

En el capítulo cuatro se plantea la valuación de la motivación laboral en los trabajadores de las empresas, abordando la inducción laboral, adaptación del trabajador, valoración salarial o económica, así como la satisfacción laboral.

JUSTIFICACIÓN

La elección del tema de la presente investigación se debe principalmente a la necesidad de informar sobre la relevancia de conocer e implementar los incentivos financieros como una estrategia, que permite incrementar el grado de eficiencia con que se desempeña un trabajador.

Por lo antes mencionado, es importante mencionar que está orientado al uso de carácter administrativo y con esto, se pretende aportar sugerencias que sean de gran utilidad en la toma de decisiones y más cuando se trate de incrementar la productividad, así como la calidad de la misma sin necesidad de recurrir a gastos ingentes que mermen el margen de ganancia por causa del incremento en costos de producción. Todo, simplemente, invirtiendo en la satisfacción de los trabajadores para que éstos retribuyan a la organización con un mejor desempeño.

La elaboración de este trabajo documental será de utilidad como bibliografía de consulta para estudiantes, profesores y público en general, que estén vinculados directamente a las carreras de ciencias económicas o que deseen información precisa sobre puntos de vistas teóricos de diversos autores, acerca de los tipos de incentivos financieros y su relación con la motivación laboral.

OBJETIVOS DE SEMINARIO DE GRADUACION

Objetivo general

Analizar la relevancia de los incentivos financieros en la motivación laboral, mediante la aplicación de teorías que fomenten su práctica.

Objetivos específicos

1. Identificar las técnicas motivacionales aplicadas en los trabajadores de las empresas mediante la lectura de las diferentes teorías existentes para fomentar su práctica.
2. Definir los diferentes tipos de incentivos usados, clasificando los financieros de los no financieros para motivar al personal.
3. Determinar los factores que influyen para aplicar técnicas de incentivos financieros dentro de las empresas a través de la comparación de teorías para evidenciar los cambios que deben de hacer en las empresas.
4. Describir la valuación de la motivación laboral en los trabajadores de las empresas analizando los puntos de vista más importantes para asegurar mejores resultados.

I.CAPITULO UNO: TÉCNICAS MOTIVACIONALES APLICADAS EN LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS

Chruden, H. (1991) indica que, motivación es “el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental implica necesidades de la personalidad lo dirigen hacia ciertas recompensas u objetivos de naturaleza psicológica. Que existen en el individuo e incentivos”. (P.264).

Las Empresas son parte del sistema social, en ellos los individuos juegan un papel muy importante. Una de las preocupaciones constante ha sido siempre la adecuada administración de los recursos para alcanzar los objetivos personales e institucionales, en un ambiente sano, productivo, eficaz y eficiente para lograr una mejor calidad de vida de todos los involucrados en su estructura integral una de las formas para poder abordar este punto ha sido la motivación. (Reeve, 1994, pág. 165)

La motivación de una persona es observada por su conducta en su comportamiento, también en el ambiente laboral, su estabilidad económica para satisfacer sus necesidades.

A su vez, Chiavenato, I. (2000) establece que “motivo es aquello que impulsa a una persona actuar de determinada manera, o que por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico” (P.70). La motivación que pueda tener un empleado para satisfacer su necesidad mediante un impulso hacia una determinada compra.

Y según, Robbins, S. (2004) manifiesta que: “la motivación se puede definir en término de una conducta visible, es la disposición para hacer algo en donde la habilidad de las personas para satisfacer algunas necesidades condiciona ese algo” (p. 257). El concepto de motivación, tenga presente que su intensidad varía según las personas y en las mismas personas en momentos distintos. También definiremos motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta, mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta.

La motivación, es fundamental para el buen desempeño de un individuo, por lo que debe prestarse el interés que corresponde a este elemento debido a que la motivación es de suma importancia para el ambiente laboral; la motivación es un factor indispensable para guiar, y sostener el buen comportamiento del personal que labora para la empresa que a su vez es indispensable para el funcionamiento de la organización en el seguimiento de sus metas y objetivos empleando la calidad, compromiso de gestión sensible a la necesidades de sus colaboradores. (Maslow, 1954, pág. 75).

1.1. Dinero

El dinero nunca puede ser sobre estimado como motivador, ya sea en la forma de salario, trabajo por pieza (pagado por unidades producidas a ciertos niveles de calidad), o cualquier otro incentivo de pago, bonos opciones de acciones, seguros pagados por las compañías o cualesquiera cosas que puedan darse a las personas por su desempeño, el dinero es importante. Y como algunos autores señalan, el dinero a menudo es más que valor monetario; también significa estatus o poder, u otras cosas.

Los economistas y la mayoría de los gerentes han tendido a colocar el dinero alto en la escala de los motivadores, en tanto que los científicos del comportamiento tienden a colocarlo bajo. Tal vez ninguno de los puntos de vista es correcto. Pero si el dinero es el tipo de motivador que puede y debe ser, los administradores deben recordar varias cosas.

Es probable que el dinero, como tal, sea más importante para las personas que tienen familia, por ejemplo, que para las personas que han llegado, en el sentido que sus necesidades financieras no son tan urgentes. El dinero es un medio urgente para lograr un estándar de vida mínimo, aun cuando este pueda volverse más alto conforme las personas se vuelven más acomodadas.

Un individuo que antes se conformaba con una casa pequeña y un coche de precio bajo, pudiera ahora derivar la misma satisfacción solo de una casa grande y cómoda y un automóvil más o menos lujoso. Y no obstante, es posible generalizar

aun en estos términos. Para algunas personas, el dinero siempre será de mayor importancia, en tanto que para otros puede nunca serlo.

Tal vez sea bastante cierto que en la mayoría de los tipos de negocios y otras empresas, el dinero es utilizado como un medio para mantener a una organización con el personal apropiado y no básicamente como motivador. Las empresas suelen hacer competitivo sus sueldos y salarios dentro de una industria y su área geográfica para atraer y retener a la gente.

El dinero como motivador, tiende a opacarse un tanto por las prácticas de hacer los salarios de los diversos gerentes razonablemente similares. En otras palabras las organizaciones a menudo tienen gran cuidado de asegurar que las personas en niveles comparables reciban las misma, o casi las misma, compensación. Esto es comprensible, pues las personas generalmente avalúan su compensación a la luz de lo que sus padres reciben.

Si el dinero debe de ser un motivador efectivo, las personas en diversas posiciones, aunque de similar nivel, deben recibir salarios y bonos que reflejen su desempeño individual. A un si una compañía está comprometida a la práctica de sueldos y salarios comparables, una empresa bien administrada nunca estará ligada a la misma practica con respecto a bonos.

De hecho, a menos que los bonos para gerentes estén basados en mayor grado en el desempeño individual, la empresa no está comprando mucha motivación con ellos. La forma de asegurarse que el dinero tiene un significado, como recompensas de un logro y como un medio para dar placer a las personas por un logro, es basar la compensación en el desempeño, tanto como sea posible.

Es muy cierto que el dinero puede motivar solo cuando un pago prospecto es grande en relación con el ingreso de una persona. El problema con muchos incrementos de sueldos y salarios, y hasta con el pago de bonos, es que no son lo bastante grandes para motivar al receptor. Pueden mantener al individuo alejado de la insatisfacción y buscar otro trabajo, pero no es probable que sean un fuerte motivador, a menos que sea lo suficientemente grande para ser sentidos. En Japón, es una tradición que la paga y la promoción se basen en la antigüedad. Sin embargo, en algunas compañías Japonesas se han introducido el pago por mérito.

El motivo es que algunos jóvenes profesionales japoneses están dejando puestos seguros por un trabajo emocionante en las compañías de internet. Para retener a los empleados, las compañías utilizan el pago por mérito basado en el desempeño. (Alcaide, 1982, pág. 130).

1.2. Participación

Hay una percepción y el uso creciente de una técnica que ha recibido fuerte apoyo por las teorías e investigación de la motivación, Se trata de la participación. Solo pocas veces las personas no son motivadas al ser consultadas sobre una acción que los afecta, al ser parte del acto. Además la mayoría de las personas que están al centro de una operación tienen conocimiento de los problemas y su solución.

En consecuencia, el tipo de participación correcta rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación también es un medio de reconocimiento. Es atractiva para la necesidad y la afiliación y aceptación. Ante todo, da a las personas un sentido de logro. Pero alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten su posición. Aunque alienten la participación de los subordinados en cuestiones donde los últimos pueden ayudar y aun cuando escuchen con cuidado, ellos mismo deben decidir sobre asuntos que requieran su decisión. (Maslow, 1954, pág. 90)

1.3. Calidad Vida Laboral

Los programas para la calidad de vida laboral crean un lugar de trabajo que mejora el bienestar y satisfacción de los empleados, La calidad de vida en el trabajo es un concepto difícil de definir por la alta complejidad y gran variedad de indicadores involucrados: niveles de ingreso, salud ocupacional, calidad del medio ambiente laboral, grado de motivación, satisfacción laboral, identificación organizacional, bienestar de los trabajadores.

El principio en el que se basa la calidad de vida en el entorno laboral es que el trabajo debe tener una concepción positiva por parte de todas las partes implicadas: dueños de las empresas, directivos, cargos intermedios y empleados.

Dicha concepción solo es posible si el ambiente laboral en el cual se desempeñan los empleados es positivo, conjugándose y coexistiendo tanto aspectos relacionados directamente con el trabajo como ajenos a este pero influenciados por el mismo, siendo el ejemplo más importante la conciliación de la vida personal y familiar con la laboral. El mayor grado en la calidad de vida se alcanza cuando la vida de los empleados logra impregnarse de valores que les permiten disfrutar las relaciones que tienen con otros empleados de la organización y con el sistema de trabajo desde una perspectiva global.

“El grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con el principio en el que se basa la calidad de vida en el entorno laboral es que el trabajo debe tener una concepción positiva por parte de todas las partes implicadas: dueños de las empresas, directivos, cargos intermedios y empleados. (Chiavenato, 2007, pag. 230)

Dicha concepción solo es posible si el ambiente laboral en el cual se desempeñan los empleados es positivo, conjugándose y coexistiendo tanto aspectos relacionados directamente con el trabajo como ajenos a este pero influenciados por el mismo, siendo el ejemplo más importante la conciliación de la vida personal y familiar con la laboral. El mayor grado en la calidad de vida se alcanza cuando la vida de los empleados logra impregnarse de valores que les permiten disfrutar las relaciones que tienen con otros empleados de la organización.

Su actividad en la empresa. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción en el trabajo desempeñado, posibilidad de futuro en la organización, reconocimiento, salario percibido, prestaciones, el ambiente psicológico y físico del trabajo, entre otros aspectos”.

Haciendo mención que las condiciones de trabajos, ambiente físico de las empresas (instrumentos y equipos de trabajo) influyen en el desempeño de los trabajadores, se indago mediante el uso de la encuesta si la empresa le facilita los equipos necesarios para realizar su trabajo. A lo que respondieron el 100% de los trabajadores que la gerencia proporciona y brinda los equipos necesarios para la realización de trabajo.

Según Recursos humano, las empresa miden la calidad de vida en el trabajo de sus colaboradores por medio de una encuestas relacionadas al clima organizacional, en la cual les permite saber que tan comprometido está el equipo de trabajo, que tan bien se siente el individuo con su remuneración salarial, con sus condiciones de trabajo, con el trato y relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo, que tan comprometido se siente el colaborador con su directriz y con la planeación estratégica de CIO.

Los trabajadores deben poseer las herramientas específicas para realizar las labores asignadas acorde a su puesto de trabajo.

La calidad de vida laboral engloba muchos factores, las empresas si desean una fuerza laboral satisfecha y motivada estas deberán de brindar ciertos servicios y beneficios sociales, deben ser suficientes para tener un estilo de vida aceptable, contar con condiciones de seguridad en el entorno laboral.

Dentro de los servicios y condiciones que las empresas pueden proporcionar a los empleados están los servicios fuera del cargo asignado por la empresa. Es importante tomar en cuenta que contar con espacios de esparcimiento o almuerzos permite que los empleados luego de la media jornada laboral puedan tener un tiempo en el cual se logre liberar un poco la tensión que genera el trabajo, logrando sentirse satisfecho, renovado y relajado para regresar a la jornada laboral con una mejor actitud, lo cual no podría logarse si el trabajador permaneciera en su área de trabajo o en un lugar que no preste las condiciones para tomar su almuerzo.

El análisis de las cadenas globales de valor (CGV) y la calidad de vida laboral han sido ampliamente tratados por autores de diversos orígenes, con distintos intereses y desde los frentes académicos, industriales, organizacionales y gubernamentales. Dentro del grupo de teóricos, se reconocen interesantes enfoques que circunscriben las cadenas de valor a un efecto globalizador que explica la transnacionalización de las operaciones, para de este modo encontrar focos de agregación de valor y fuentes de generación de calidad de vida laboral para los miembros de la organización. (Montoya Agudelo, C. 2019, pag. 50).

El origen del concepto de GVC se encuentra en las propuestas de Hopkins y Wallerstein (1977), que plantean la teoría del sistema-mundo y las cadenas de mercancías (commodity chains). Dicha teoría se centra en una economía capitalista concentrada en la división internacional del trabajo y en cadenas mercantiles que facilitan los procesos productivos. (Montoya Agudelo, C. 2019, Pag. 70).

No se puede negar que la paz de las naciones puede permanecer si se tienen estrategias y políticas estatales encaminadas a la superación del desempleo, con igualdad de condiciones y oportunidad para todos, donde pueda desarrollarse una actividad productiva que garantice un ingreso justo, se cuente con un lugar de trabajo seguro y con todas las garantías de seguridad social, según lo establecido por la ley, tanto para el trabajador como para su familia. Esto garantizaría una mejor perspectiva de desarrollo personal y una mejor integración social (Montoya y Méndez, 2016, pag. 55).

En este punto se hace imperante reiterar, entonces, la importancia de que todas las mujeres y los hombres tengan las mismas posibilidades en el lugar de trabajo. Cuando no se cuenta con las mismas oportunidades de trabajo decente y existe una insuficiencia en las inversiones, además de propiciarse un bajo consumo, se erosiona el contrato social básico subyacente en las sociedades democráticas (Montoya Agudelo, 2019, pág. 78).

Una causa importante del fenómeno de la falta de condiciones aptas para un trabajo decente en cualquier tipo de economía es la manera como se ha atribuido la composición de los tipos de empresas allí presentes. De acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo, el 95 % de las empresas que integran la OCDE son de tipo pyme.

El número de pymes en el mundo oscila entre 420 y 510 millones (sin incluir microempresas), de las cuales hasta un 95 % están localizadas en países de ingreso medio y bajo. En el caso particular de América Latina, el 71 % de las pymes están en la categoría de informales y sin empleador. Se estima además un volumen flotante de entre 47 y 57 millones de pymes en la región. Las anteriores cifras plantean un escenario de informalidad que sirve de caldo de cultivo para que no pueda darse un entorno laboral decente y que difícilmente aportará al elevamiento del nivel de vida de las personas allí empleadas. (Montoya Agudelo, 2019, pág. 80).

El concepto de trabajo decente está orientado a las políticas públicas que los Estados deben fomentar para lograr que las condiciones tanto extrínsecas como intrínsecas de la relación laboral permitan al trabajador contar con oportunidades de obtener un trabajo productivo, respeto de los derechos humanos, no discriminación, cubrir sus necesidades de protección social y establecer un diálogo social equitativo entre los factores de la producción.

En cuanto a la calidad del trabajo, este concepto se centra más en las características mismas del trabajo: las condiciones físicas, psicológicas, la tarea por realizar, las relaciones entre las personas que integran el centro de trabajo, la seguridad del trabajo y el crecimiento personal. De esta manera, se observa que la calidad de trabajo es más cercana a las políticas internas de la empresa que a las del Estado. Por ello, la responsabilidad de ofertar trabajos de calidad recae mayormente en los centros de trabajo y sus políticas de recursos humanos

El concepto de calidad del trabajo o calidad del centro de trabajo alude a características intrínsecas, mientras que calidad del empleo hace referencia a fenómenos macro sociales. De esta manera, la calidad del empleo se debe reflejar en el empoderamiento del trabajador, en el mejoramiento de sus capacidades, ampliando sus opciones de vida para así llevar al individuo hacia un mayor grado de libertad.

La calidad del empleo debe partir por asegurar la estabilidad y seguridad, promover la salud y el bienestar de los trabajadores, desarrollar destrezas y habilidades y lograr conciliar la vida laboral y no laboral. Hay calidad del empleo cuando existen factores relacionados en términos de ingreso, los beneficios de la formalidad al contar con registros para obtener prestaciones, seguridad o continuidad de los contratos que le den seguridad al empleado. Montoya Agudelo, C. (2019).

La administración del personal debe tomar en cuenta que el bienestar laboral es el conjunto de aspectos positivos que van desde la calidad de los puestos de trabajo a la satisfacción con la propia vida.

Esto se logra cuando el trabajador percibe que su trabajo tiene sentido, cuando lo realiza en un entorno de trabajo seguro que promueve la salud y apoya su desarrollo profesional. Al tratarse de un aspecto subjetivo, es difícil la creación de un índice, puesto que la existencia de esta subjetividad lo impide. Pero es importante su conocimiento ya que el bienestar se logra mediante la combinación de múltiples aspectos, al igual que la calidad del trabajo: las características del mercado de trabajo, las relaciones laborales y la estructura productiva, las condiciones del trabajo, interactuando con las condiciones de vida y con los determinantes individuales.

La calidad del trabajo es consecuencia de las políticas de recursos humanos que llevan a cabo las empresas. Estas políticas afectan directamente a los empleados, puesto que tienen que ver con su salario, la jornada, lo complicada que resulta la tarea por realizar o el nivel de estrés que se produce en el trabajo (Montoya Agudelo, 2019, pág. 85).

1.4. Enriquecimiento del puesto

Técnica de intervención tecno estructural que, como todas ellas, pretende modificar las dimensiones del puesto de trabajo de tal manera que este se adapte mejor a las variables contextuales que lo condicionan (necesidades y capacidades de los empleados, estrategia competitiva de la empresa, sistema técnico de la organización).

El enriquecimiento del puesto está relacionado a la teoría de la motivación de Herzberg, donde factores como desafíos, logros, reconocimientos y responsabilidades son los verdaderos motivadores.

Aun cuando su teoría continúa siendo desafiada, ha llevado un amplio interés en todo el mundo en el desarrollo de formas de enriquecer el contenido del puesto, en particular para empleados no administrativos.

El enriquecimiento del puesto se debe distinguir del crecimiento del puesto (más algunos autores no hacen esta distinción). El crecimiento del puesto intenta hacer un trabajo más variado al retirar el aburrimiento asociado con la ejecución de operaciones repetitivas. Significa hacer crecer el ambiente del puesto al agregar tareas similares sin aumentar la responsabilidad. Por ejemplo, un obrero de línea de producción puede instalar no solo el parachoques de un coche, sino el cofre frontal. Los críticos dirían que esto es simplemente agregar una tarea monótona a otra, ya que no incrementa la responsabilidad del obrero.

En el enriquecimiento del puesto se distingue el horizontal y el vertical. La carga horizontal que recibe el nombre de ampliación de la tarea, consiste en aumentar el número de operaciones a realizar, esto es, se trata de combinar dos o más tareas que no requieren un mayor grado de eficiencia (utilización de conocimientos y habilidades) por parte del empleado y que por tanto no le da un mayor significado a su trabajo, aunque puede hacerlo menos monótono y rutinario.

La carga vertical del trabajo consiste en dar mayor profundidad a la tarea, introduciendo en ella exigencias de conocimientos y habilidades de más alto nivel, mayor autonomía, mayor responsabilidad, en cuanto a planificación, dirección y control del proceso de trabajo.

Al rediseñar tareas existen diez características o dimensiones clave del trabajo que se prestan a modificaciones o cambios y que proporcionan una base de enriquecimiento del trabajo, son:

1. Variedad: Que se refiere tanto a la objetiva, número de tareas o funciones a realizar, como a variedad en cuanto ritmo de trabajo.
2. Autonomía: esto es la tolerancia que se concede al empleado para la elección de métodos de trabajo.

3. Interacción: que se refiere a la cantidad (número de personas y tiempo empleado) de interacción necesaria para la realización del trabajo.
4. Conocimientos y habilidades: requisitos que vienen determinados por el tiempo empleado en adquirir eficiencia laboral.
5. Responsabilidad: posibilidad de asumir el protagonismo de su propio trabajo.
6. Identificación con la tarea: definida como la capacidad del individuo para relacionarse con su trabajo.
7. Retroalimentación : la cantidad y calidad de información que el individuo recibe respecto de su rendimiento en el trabajo.
8. Retribución económica: que recibe por su trabajo
9. Condiciones de trabajo, consistentes en los aspectos físicos del mismo y del entorno inmediato.
10. Ciclo de tiempo: o duración del tiempo requerido para realizar la unidad principal de trabajo.

Las investigaciones que se han realizado señalan que la variedad, autonomía, responsabilidad, conocimiento y habilidades, retroalimentación e identificación con la tarea son las que deberían recibir mayor atención para incrementar la satisfacción y el rendimiento. Y que un rediseño de la tarea en función de estos elementos señalados supone un aumento vertical del trabajo, es decir, su enriquecimiento.

En el ámbito de las caracterizaciones basada en la estructura de la tarea, se define esta técnica de intervención como el proceso por el que los trabajadores toman parte en las funciones de planificación y control, anteriormente restringidas a los supervisores y a las funciones de *staff* de la empresa. Es decir, supone la descentralización hacia el trabajador de la toma de decisiones relativas a la organización de su trabajo.

En segundo lugar, otra serie de definiciones se basan en las características de área contractual de adecuación que trata de introducir en el trabajo. Desde esta perspectiva, el enriquecimiento es la técnica que incluye una mayor variedad en el contenido del trabajo; que exige mayor nivel de conocimientos y habilidades; que da al trabajador mayor autonomía y responsabilidad; que da oportunidad de crecimiento y permite una experiencia de trabajo más significativa.

La diferencia entre el alargamiento de la tarea en relación con el enriquecimiento es clara. Mientras que el alargamiento afecta a la dimensión horizontal del puesto (se refiere al número y la variedad de operaciones) y a lo sumo que formen un conjunto significativo, la dimensión vertical (enriquecimiento) hace alusión al grado en el que el empleado controla la planificación y la ejecución de su trabajo.

Así, un trabajador puede realizar en su puesto un gran número de tareas, pero no tener control sobre las mismas, es decir, estar todas ellas completamente prefijadas y condicionadas por las decisiones de otros miembros de la organización. Piénsese por ejemplo en la diferencia existente entre los puestos de un capataz de una granja de ganado y un peón. Es probable que ambos realicen un elevado número de tareas, pero el primero decide cómo se hacen y las organiza, mientras que el segundo (a no ser que se le enriquezca el puesto) se limita a ejecutarlas.

En definitiva, el enriquecimiento indica el grado en que el trabajador toma decisiones que previamente eran tomadas por otros (normalmente superiores jerárquicos) o eran programadas/condicionadas por otros (miembros de la tecno estructura o el propio sistema técnico).

II.CAPITULO DOS: TIPOS DE INCENTIVOS USADOS PARA MOTIVAR AL PERSONAL.

Los incentivos son todos aquellos que tienen el propósito de estimular recompensar y motivar el desempeño de la fuerza laboral, a atraer nuevos, mejores talentos y a retenerlos, con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento del personal en las organizaciones.

2.1. Incentivos financieros.

Estos son todos los ajustes salariales ya sea por complemento del salario o por vacaciones trabajadas.

Los incentivos financieros son una serie de retribuciones en dinero que dan las organizaciones a sus empleados, este incentivo puede ser directo, cuando el pago que se da es por concepto de sueldo y salario, e indirecto cuando se da por concepto de vacaciones u otros tipos de prestaciones. El incentivo financiero a usar varía de una organización a otra, cada organización según sus políticas salariales decide la cantidad y el tipo de incentivo para su personal y de acuerdo con sus propias consideraciones, es por tal razón que los autores plantean diferentes tipos de incentivos financieros para el personal (Chiavenato, 2000, pág. 19).

Este incentivo financiero puede ser directo, cuando el pago es ofrecido por distintos tipos de incentivos por la organización para los empleados.

Según expresa Chruden, H. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades de trabajo que producían. Taylor creó un tipo de plan de incentivo llamado tarifa diferencial por pieza, mediante la cual los empleados se les pagaban la tarifa por pieza si producían por debajo del estándar de producción establecido y una tarifa más alta si producían por arriba del estándar. Así pues, este plan estimulaba a los empleados para sobrepasar o al menos para alcanzar, los estándares de producción establecido (Chruden, 1991, p.499-500).

No siempre los incentivos financieros motivan al personal, generalmente se ha pensado que el principal motivo por que las personas entran a una organización es el salario, pero hay situaciones en las que las personas necesitan algo más que dinero para sentirse motivados, recompensados y este algo tal vez no signifique ningún ingreso para la organización por ejemplo un elogio al buen desempeño de un empleado.

Werther y Davis (1996) afirma “los incentivos pueden constituir el total de la compensación o puede ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldo y salarios” (p.372-373).

2.1.1. Aumento de sueldo.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo esto a su vez, combinados con una motivación adecuada, remuneraciones e incentivos atractivos para el trabajador, se verá reflejado en el desempeño laboral de cada capital humano.

Porter y Lawler mencionan que es importante relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: en este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización.

Este sistema debe de ser percibido como un salario justo por parte de cada empleado para que se sientan satisfechos con el mismo, y debe de estar acorde con todas sus expectativas en la organización.

El dinero (salario) es un incentivo complejo, una de las razones importantes por lo cual la mayoría de las personas trabajan, que este tiene un significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica significa abastecerse de alimentos, abrigo entre otros, y para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

El ser humano, no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor, trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

El salario básico sigue siendo el factor más importante de la motivación: “Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no solo hace pensando en la plata, una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre mística de la empresa” (Koontz & Weihrich, 1999, pág. 210)

2.1.2. Comisiones.

Las comisiones son complementos salariales que se pactan en el contrato, o en cualquier momento de la relación laboral, y que se determinan en función de la realización de un determinado negocio por parte del trabajador y en un periodo concreto.

Este complemento salarial cobra especial importancia en el caso de los representantes de comercio y personal de alta dirección, para los cuales está muy implantado, constituyendo a veces el núcleo fundamental de su salario. La persona que recibe comisiones es denominada comisionista.

Las comisiones es el pago otorgado a un agente por proveer un servicio, especialmente un porcentaje de la cantidad total de la transacción del negocio, este tipo de incentivos va más relacionado con los departamentos de ventas, ya que dependiendo de lo que cada trabajador venda, es el porcentaje extra que la empresa le otorga. (Werther & Davis, 1995, pág. 156).

2.1.3. Bonos.

Court, E. (2009) Los bonos y obligaciones son títulos que pagan intereses periódicos, a los que se les denomina cupones, y pueden ser emitidos por agentes públicos y privados. Estos títulos son emitidos con vencimientos mayores a un año, por lo cual no pertenecen al mercado del dinero, sino al mercado de capitales, donde se negocian instrumentos financieros de medio y largo plazo (Court, E. 2009, pag. 273).

Según esta definición se puede decir que como un concepto sencillo, un bono en sentido financiero es un pagaré a largo plazo emitido por un negocio privado (empresas industriales, comerciales o de servicios) o por una entidad del gobierno (gobiernos nacionales, provinciales, municipales, entre otros).

Bonos son instrumentos de deuda a largo plazo como ya se mencionó anteriormente o títulos negociables, que representan porciones de crédito u obligaciones para las empresas que precisan importantes cantidades de dinero para la financiación de proyectos de inversión que requieren grandes desembolsos.

Basándonos en la teoría brindada por Court, E. (2009), los elementos esenciales de un bono son:

1. Precio: es el valor del instrumento de renta fija en el mercado.
2. Nominal o principal: es el pago futuro prometido a pagar en una fecha de vencimiento establecida. Cupón: son los pagos periódicos que efectúa el emisor del bono establecidos entre la fecha original de emisión y la fecha de vencimiento. Se expresa generalmente como un porcentaje del valor nominal del activo, y puede ser fijo (el valor del cupón es establecido cuando el bono es emitido) o variable (cuando el valor cambia, según una relación establecida cuando se produce la emisión del instrumento).
3. Rentabilidad.
4. Vencimiento.

2.1.4. Certificaciones.

Dessler, 2009) Menciona los incentivos más usados por las organizaciones:

1. Reconocimiento al trabajador
2. Certificados de regalos
3. Eventos especiales
4. Retribuciones en efectivos
5. Incentivo de mercancías
6. Programa de capacitación
7. Prestaciones y privilegios laborales
8. Salario variable
9. Sorteos, entre otros (p.286).

2.2. Incentivos no financieros.

Werther y Davis, G. (1995) señala que “entre otros incentivos no financieros se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado” (p.323).

Estos programas son necesarios en la empresa, ya que evitan la rotación del personal dentro de la misma sea mínima, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y esto haga que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable.

Este tipo de incentivo, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica no implica algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo. Werther y Davis, G. (1995).

2.2.1. Apreciación del trabajo realizado

Podría interpretarse como una remuneración justa o un trato digno y decente que pueden recibir un trabajador acordes a su desempeño y comportamiento dentro de la organización.

La evaluación del desempeño supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos (Gil, Ruiz, & Ruiz, 1997, p.129-130).

Partiendo de la explicación anterior se establece la evaluación del desempeño para medir el trabajo de un obrero en términos de eficiencia y calidad.

La evaluación de desempeño es una apreciación del trabajo sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, entre otros. (Chiavenato, I. 1999, p.357).

2.2.2. Competencia.

El personal competente, es el que lleva a cabo las acciones que dan el fruto de su trabajo en la empresa. Hace que la organización sea excelente.

La norma ISO 9001 considera competente a un empleado cuando cumple con cuatro requisitos: educación, formación, habilidades, experiencia.

Según la norma ISO 9001 Son las mínimas que debe tener una persona para desempeñar un determinado puesto con éxito. Las competencias las fija cada organización, debe realizar un análisis según las necesidades de cada puesto de trabajo. Cuando un trabajador se ajusta al perfil que describe el puesto de trabajo, se considera apto para el puesto. Otro aspecto es que la norma ISO 9001 pone mucho interés en la formación de los empleados. La formación es un requisito indispensable para ser un empleado competente.

Es fundamental la detección de las necesidades de formación de cada puesto de trabajo, para incrementar el rendimiento. Es un aspecto que se debe tener en cuenta, puesto que existe la constante amenaza de la obsolescencia profesional. La manera más sencilla de detectar las necesidades de formación de un puesto de trabajo es preguntado a los trabajadores.

(ISO 9001) Una vez se han identificado las necesidades que existen de formación la organización deberá llevarlas a cabo. Se deberá realizar la gestión dentro de un plan anual para proporcionar dicha formación a los trabajadores que la necesiten. Con respecto a la efectividad, dicho programa de formación será efectivo en el momento en que se consigan todos los objetivos.

La definición de las competencias, si bien es reciente, utiliza procedimientos similares a los empleados en el caso de los factores de valuación de puestos. No obstante, las competencias son inherentes a las personas y no al trabajo en sí. (Chiavenato, I. 2007, p.312)

Remuneración por competencia: Es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacitación de cada colaborador. Es la remuneración flexible que premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización. (Chiavenato, 2007, p.312-313)

2.2.3. Incentivos grupales

En la teoría del autor Dessler, los planes de incentivos por equipo o grupo: este plan tiene varias maneras de llevarse a cabo, la primera es cuando se establece un criterio de producción para un grupo de trabajo específico y se pagan incentivos a los miembros si el grupo excede ese criterio. Existen otras formas de implementación, una de ellas es determinar las normas de trabajo para cada miembro del grupo y llevar un registro de la producción de cada uno de ellos. Existen tres maneras de formular el pago al grupo de empleados: reciben el sueldo obtenido por quien produjo más, reciben el sueldo de quien produjo menos, reciben un pago equivalente al sueldo promedio del grupo.

Otra forma de llevar a cabo este plan es establecer un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto: todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo con el nivel de piezas determinado para el puesto del grupo. El incentivo de grupo se puede determinar según una tarifa por pieza o el plan de producción por horas, pero este último plan es más utilizado. (Dessler, G. 2001, p. 473-474)

2.2.4. Conocimiento de los resultados

La motivación es una fuerza real que hace que una persona o grupo de personas realicen un esfuerzo extraordinario para lograr un determinado objetivo en un momento dado. Esa fuerza es usada por los líderes para lograr conocimientos de resultados especiales o para crear un ambiente favorable y realizar grandes esfuerzos.

Según Robbins y DeCenzo, D. (2008) Es bien sabido que el desempeño de un individuo se da en función de su habilidad para realizar su trabajo y de su disposición para hacerlo, entonces la motivación se convierte en el proceso por medio del cual se activa este potencial en todos los empleados (p. 98).

2.2.5. Participación de trabajador en la gestión

La participación de los trabajadores debe entenderse desde dos puntos de vista: la participación como motivación: es raro que las personas no se sientan motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan, al “participar en el acto”. Además, la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación como forma de reconocimiento. Resulta atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Sobre todo les da a las personas una sensación de realización. Se debe alentar la participación de los empleados en los asuntos en los que éstos pueden ayudar y aunque les escuchen con mucha atención, en asuntos que requieran de su decisión son ellos quienes tienen que decidir.

“La participación es la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones de grupo, que las alienta a contribuir con los objetivos del grupo y a compartir la responsabilidad por tales objetivos”. Davis y Newstrom, J. (2003).

Robbins, S. (2004) señala que “la participación de los empleados se define como un proceso que aprovecha la máxima capacidad de los trabajadores y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización”.

Compartir información es una condición previa necesaria para otra característica importante que se encuentre en muchos sistemas de trabajo exitosos que estimulan la descentralización de la toma de decisiones y una mayor participación y autoridad de los trabajadores para controlar su propio proceso de trabajo.

Al fomentar la participación de los trabajadores en las decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, ellos estarán más motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo.

La evidencia muestra que la participación aumenta la satisfacción y la productividad del empleado. La autonomía es una de las dimensiones más importantes de los trabajos y fue centro de atención de muchos esfuerzos de rediseño de empleos que se llevaron cabo como parte del movimiento a favor de la calidad de trabajo en las décadas de los 60 y 70.

La administración participativa surge de la idea de involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones. Sentir que se nos valora en nuestro puesto de trabajo es un elemento clave para la productividad; el reconocimiento es algo que cualquier empleado busca cuando desempeña sus funciones.

La participación de las personas trabajadoras en la gestión operativa de su trabajo y, en especial, en la toma de decisiones transforma la visión y perspectiva de aquellas, así como su desarrollo personal y profesional. En este marco de participación el trabajador/a pasa de una posición de pasividad a otra de ser sujeto activo, de ser sumiso a ser protagonista, de la dependencia a una mayor autonomía, de la irresponsabilidad a la responsabilidad, de la insatisfacción a la satisfacción; en definitiva, de un marco de inmadurez a otro de madurez. (Chruden, 1991, pág. 110)

2.2.6. Oportunidad para el crecimiento

El crecimiento laboral es importante tanto para el empleado como para la empresa, es decir, si permiten que los empleados puedan mejorar sus habilidades y conocimientos mientras trabajan, estarán contribuyendo a tener un equipo de trabajo mejor preparado para afrontar los retos de la economía actual. Así mismo contarán con personas motivadas día a día a alcanzar los objetivos de la empresa.

No se trata solo de que la empresa logre sus metas, y esto es importante que lo tengan en cuenta, pues en muchas ocasiones las compañías se olvidan del bienestar de los empleados y se concentran solo en lo que a ellos les interesa “el dinero”, y si es importante porque de eso se sostiene la empresa, pero hay que recordar que sin empleados no hay empresa.

La comunicación dentro de una empresa es vital, hacer al empleado parte de las decisiones y mostrarle la importancia de su labor es fundamental para el crecimiento y alcance de las metas propuestas, todos deben tener un objetivo en común y que todos como equipo deben de llegar a cumplir lo propuesto desde un inicio y si la comunicación es la adecuada el flujo de información será más ameno y digerible.

La capacitación no se debe ver como un gasto innecesario, tener la mentalidad que dicha inversión retribuirá al equipo de trabajo, el conocimiento adquirido retribuirá en el bienestar o mejora de la empresa

El escenario ideal es que todos tengan la oportunidad de tomar un diplomado o curso que les permitan mejorar sus funciones diarias; sin embargo, hay que ser muy sensibles en quién es el indicado para este beneficio; las prioridades y necesidades en cualquier punto son diferentes, se tiene que evaluar qué es lo que necesitamos y quién es el indicado para este beneficio. Además del compromiso mostrado día con día; el alcance de metas y objetivos juega un papel primordial para que el empleado sea acreedor a esta capacitación.

2.2.7. Enriquecimiento del trabajo.

Basado en su teoría sobre las relaciones entre las características básicas del puesto de trabajo, estados psicológicos críticos y resultados personales y organizacionales, Hackman y sus colaboradores han desarrollado una visión sistémica del enriquecimiento de puestos y un enfoque contingente para su implantación. Han identificado una serie de acciones o "principios de implantación" para enriquecer el trabajo, incrementando la proporción de cada una de las características o dimensiones básicas que debe reunir un diseño óptimo del trabajo.

Durante los últimos diez o quince años, el diseño del trabajo ha sido un tema de gran interés en el ámbito de las organizaciones, llegando a ser la estrategia prominente para intentar mejorar simultáneamente la motivación, la satisfacción y el desempeño de los individuos en el trabajo. J. Richard Hackman (1978).

Uno de los investigadores que más ha contribuido al estudio de puestos, ha hecho una distinción entre dos enfoques fundamentalmente diferentes sobre el diseño del trabajo. Por un lado, los modelos que durante más tiempo y en mayor medida han sido utilizados, hacían hincapié en la ineficiencia económica y tecnológica.

El pensamiento organizativo reflejaba un "imperativo tecnológico" cuya premisa básica era la de distribuir el trabajo de forma tan mecánica como fuese posible y ubicar después a las personas donde fuese necesario.

Mediante esta lógica, el diseño del trabajo subordinaba las necesidades y las metas de las personas a las demandas y requerimientos de trabajos fijos y rutinarios. Como señalan Parter, Lawler y Hackman (1981), Hampton (1981), la máxima de esta óptica era la de conseguir una estrategia "óptima" que permitiese "la mejor" estructura del trabajo que fuese posible, bajo la suposición de que las personas se adaptarían a la misma.

En base a los problemas humanos que conllevaba este planteamiento y los datos que aportaban las investigaciones sobre el tema (Worthy, 1950; Walker, y Guest, 1952) surgió una nueva aproximación al diseño del trabajo que proponía centrarse en aquellas características del puesto de trabajo que permitiesen una motivación intrínseca a los sujetos que las desempeñasen (Hackman y Oldham, 1976; Hackman y Lawler, 1971; Cooper, 1973; Herzberg y ot. 1959). Esta nueva perspectiva considera explícitamente las necesidades innatas de las personas, y sopesa factores humanos junto a factores tecnológicos. Los empleados experimentarán el trabajo como algo inherentemente significativo, en el que se sentirán responsables de sus actividades y sobre el que recibían información de los resultados del mismo. Bajo este enfoque, se supone que las personas experimentan un sentimiento interno positivo cuando trabajan con afectividad (y negativo cuando lo hacen peor) en puestos de trabajo que permitan satisfacer estas condiciones, y que estos sentimientos se convertirán en un incentivo permanente de un buen desempeño. (Hampton & Diaz, 1981, pág. 368)

La atención de la que ha sido objeto últimamente esta teoría por diversos autores (Mateu, 1984; Alcaide, 1982; Hackman y Oldman, 1980 y Genesca, 1977), deriva en gran medida de que las funciones que se estipulan con el diseño del trabajo son muy variadas. En primer lugar, el modo en que se define el puesto de trabajo permite a la organización identificar los requisitos personales necesarios y atraen a los empleados mejor cualificados para el mismo. El proceso de dotación de personal consiste fundamentalmente en inducir a los empleados competentes a unirse a la organización, y el diseño de puestos de trabajo puede ser de utilidad a este respecto.

En segundo lugar el contenido del puesto puede ser un agente de capacitación y desarrollo, por lo que muchas organizaciones trasladan a sus miembros de un puesto a otro a fin de prepararlos para promocionarlos a puestos de mayor responsabilidad.

En tercer lugar, un determinado diseño de los puestos de trabajo puede ser un complemento al sistema de recompensas de la organización, ya que ciertas tareas son tan interesantes e intrínsecamente recompensantes, que algunos individuos tal vez deseen trabajar en ellos por menos salario, que ocupar otros puestos menos deseables. Además, a menudo los puestos de trabajo pueden estructurarse de modo que proporcionen su propia retroalimentación, reduciendo así la necesidad de asignar recompensas contingentes al desempeño, por parte de la organización.

“El concepto de tarea implica, en el marco organizacional, una serie secuencial de funciones: planificación (fijación de objetivos, solución de problemas, organización de recursos) ejecución (llevar a cabo lo planificado), y control (evaluación de lo ejecutado y corrección de eventuales desviaciones”. Cooper (1974).

Desde esta óptica, diseñar el trabajo no es más que asignar las diversas funciones de la tarea entre los diversos puestos de trabajo, y este proceso de asignación implica la idea de "elección" debido a que existen distintas modalidades de dividir el trabajo en la organización y de asignar las diferentes funciones entre los miembros que ocupan los puestos de trabajo. En este sentido, lo que es determinante desde el punto de vista del diseño, son las dos dimensiones que van a caracterizar un puesto de trabajo. Nos referimos a su alcance y a su profundidad, o sea, su dimensión horizontal y vertical (Brown y Moberg, 1980).

El alcance del trabajo se refiere al número de funciones de ejecución de distintas tareas que quedan incluidas dentro de un puesto de trabajo.

Los trabajos con poco alcance son aquellos que tienen pocas secuencias de funciones de ejecución diferentes y por tanto, un ciclo de trabajo corto (lapso de tiempo entre el inicio y la terminación de una tarea). Los trabajos con un gran alcance, son aquellos que incluyen varias secuencias de funciones de ejecución de tareas distintas y son, por tanto, menos repetitivos.

La profundidad del trabajo se refiere al grado de influencia que tienen los empleados sobre su ambiente laboral para que se les permita preparar y llevar a cabo su tarea sin supervisión. Se trata, por tanto, de unificar en un puesto de trabajo las funciones de preparación, ejecución y control. Un trabajo con mucha profundidad será aquel que incluye responsabilidades administrativas o cuasi administrativas. La persona que ocupe este puesto de trabajo participa directamente en los procesos administrativos, como la fijación de objetivos y la planificación (son los puestos típicamente directivos). Un trabajo con poca profundidad no contiene apenas, ninguna de estas funciones. En este caso, la preparación y el control las desempeñan personas a nivel organizacional alto. La consideración de estas dos dimensiones del trabajo ha dado lugar a la llamada complejidad (Oldham y Miller, 1979) o amplitud (Schwab y Cummings, 1976) del puesto de trabajo.

Las diversas propuestas realizadas por las teorías del diseño tratan precisamente de la asignación de estas funciones entre los distintos puestos de trabajo que, como señalábamos anteriormente, es materia "electiva". Así, la organización científica del trabajo dio un gran impulso a la división vertical y horizontal del trabajo, propugnando y ofreciendo la metodología necesaria para el diseño de puestos de trabajo poco profundos y con poco alcance, lo que ha sido denominado también puestos "muy estructurados" en los que se detalla, paso a paso, la actividad con un conjunto de instrucciones permanentes, en los que se especifica lo que debe ser realizado frente a los estímulos que se presentan. (Alcaide, C.1982, pag. 189)

A su vez la nueva perspectiva sobre el diseño del trabajo, representada fundamentalmente por Hackman y sus colaboradores (1971, 1976, 1980), a partir de las investigaciones de Turner y Lawrence (1965) y Blood y Hulin (1968), propone trabajos con mayor profundidad para procurar la motivación intrínseca de los sujetos, derivada de la propia realización de la tarea y un mayor desempeño al sentirse las personas responsables de su trabajo y conocer los resultados del mismo.

La característica de esta técnica de intervención consiste en que los trabajadores toman parte en las funciones de planificación y control previamente restringidas a los supervisores y a las funciones staff de la empresa.

En el ámbito del diseño del trabajo, la teoría bifactorial ha dado lugar al llamado enriquecimiento del trabajo que supone la reestructuración de las tareas impartidas a cada uno, de modo que el trabajo permita el desarrollo psicológico del individuo al proporcionarle responsabilidad, posibilidad de éxito, de progreso y de promoción. Consiste en desarrollar los puestos tanto vertical como horizontalmente, incorporando funciones variadas pero, sobre todo, funciones administrativas dentro de cada puesto.

Se trata de que los puestos privados de motivación, debido a una especialización excesiva del trabajo, pueden ser enriquecidos mediante el rediseño del trabajo, incorporando a ellos los factores motivadores.

Los individuos con un trabajo enriquecido asumen la responsabilidad adicional de planificar, ejecutar y controlar su labor. Además, cuando se implanta eficazmente, el enriquecimiento del trabajo por profundización genera casi todas las características óptimas del trabajo: variedad, autonomía, identidad y generalmente retroalimentación. Brown y Moberg (1980).

La variedad de actividades: se refiere al número y diversidad de habilidades requeridas para llevar a cabo actividades diversas.

La identidad de la tarea: indica la medida en que el puesto implica terminar una unidad completa e identificable del trabajo.

La importancia de la tarea: indica el impacto que el puesto tiene sobre otras personas tanto dentro como fuera de la organización.

Estas tres características señalan la importancia que el sujeto asigna al contenido de su trabajo, la medida en que percibe su empleo como algo significativo.

La autonomía: se define como la cantidad de independencia y discreción que el empleado tiene para planificar y llevar a cabo su trabajo. Esta característica está directamente relacionada con el segundo estado psicológico crítico de darle al trabajador un sentido de responsabilidad personal.

La retroinformación: se refiere al grado de información directa que reciben las personas sobre los resultados y rendimiento de su trabajo.

Elevada intensidad de la necesidad de crecimiento: aunque todos los trabajadores puedan experimentar los estados psicológicos críticos, serán los que tengan alta necesidad de crecimiento los que responderán de forma positiva a éstos. Además, las personas con gran intensidad de crecimiento, serán las que con más probabilidad tengan las experiencias psicológicas críticas cuando sus puestos de trabajo tengan las dimensiones básicas para que sean potencialmente motivadores.

Satisfacción con los factores de contexto: según se deduce de las investigaciones de Hackman y ot. (1979) Oldman (1976) y Oldman y ot. (1976), los sujetos que perciben que sus puestos de trabajo reúnen las dimensiones básicas señaladas, experimentan una alta motivación interna cuando están satisfechos con su supervisor, sus compañeros, su compensación económica, su seguridad en el trabajo y cuando están deseosos de satisfacer las necesidades de crecimiento.

Sólo cuando estén satisfechos los factores moderadores del contexto, los trabajadores son capaces de apreciar y responder a la riqueza inherente del trabajo. De lo contrario, el potencial de un trabajo para producir motivación intrínseca puede verse sustancialmente disminuida ya que los trabajadores centrarán su atención en los problemas que les plantea el supervisor, los compañeros.

Por tanto, la necesidad de crecimiento y el grado de satisfacción con los factores del contexto moderan las relaciones entre las características básicas de la tarea y los resultados deseados en el trabajo. Una persona con baja necesidad de crecimiento y baja satisfacción con los factores de contexto, no se sentirán motivado por un trabajo con las características básicas señaladas y probablemente reaccionará negativamente ante el mismo.

Un sujeto en esta situación, preferirá un trabajo sencillo y rutinario en el que estará mejor adaptado a sus necesidades personales inmediatas, que le permitirá actuar sobre los problemas derivados de los factores de contexto (Hackman y Oldham, 1980) y donde los resultados extrínsecos deseados, le serán suministrados por la organización de un modo contingente a los niveles de ejecución desarrollados. Munduate y ot. (1985).

III.CAPITULO TRES: FACTORES QUE INFLUYEN PARA APLICAR TÉCNICAS DE INCENTIVOS FINANCIEROS DENTRO DE LAS EMPRESAS

Actualmente la mayoría de los empleados no solo ganan su salario diario, si no también algún tipo de incentivo. Existen varios tipos de planes de incentivos.

A continuación se presentan varios ejemplos de estos: Planes de trabajo a destajo, estos son uno de los planes más antiguos consiste en que al trabajador se le relaciona una tarifa por unidad producida. Así mismo tenemos los planes de incentivos grupales o en equipo, los cuales consisten vincular el desempeño del quipo con los objetivos estratégicos.

Además de estos también existe el reparto de utilidades (PTU) esto consiste en la que todos los empleados de la empresa reciben una repartición anual por la participación en las utilidades de la compañía. Así pues también se encuentra el plan de pago por riesgo, una de las características primordiales de este plan consiste en que una parte del salario base del empleado está condicionado si el departamento en que labora alcanza ciertos objetivos específicos.

Los planes de los incentivos premian a los trabajadores ya sea individualmente o como miembros de un equipo o grupo y fomentan el mejoramiento de la productividad, los planes de incentivos para individuos pueden hacerse en la cuota por pieza, la paga según sus habilidades o los puntos de bonificación la cuota por pieza es un plan de compensación tradicional basada en la producción.

Puede ser el número de unidades creadas o de servicios suministrados en un día o una semana esto puede ser que los trabajadores realicen algunas ventas y pueden ser pagadas según la cantidad de ventas que haya generado el trabajador, los niveles de producción se basan en la gerencia, también se puede decir que los planes de puntos de bonificación, los empleados acumulan puntos para tomar parte en actividades de participación en la empresa y se otorgan recompensas a quienes gana ciertos números de puntuaciones.

Hay dos formas de recompensar a los grupos son la participación de las ganancias y la participación en el incremento de productividad, en la participación en las ganancias, se obsequian a los empleados cuando la compañía en conjunto alcanza ciertos niveles de rentabilidad.

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

3.1. El plan de incentivos.

Son varios los factores que hacen atractivos los esquemas de incentivos, tanto desde el punto de vista de la empresa, como desde la perspectiva de los directivos y empleados, incluso desde una perspectiva social.

A diferencia del sueldo base que, al menos en teoría, reconoce el desempeño pasado y demostrado por el personal, los incentivos tienen la posibilidad de despertar el interés por conseguir un mejor desempeño en el futuro; si la conducta de las personas se premia, puede estimularse en una dirección que produzca mejores resultados que sean del interés de la empresa; y en la actualidad existe cada vez mayor riesgo en el ambiente de los negocios y una forma de compartir ese riesgo con los directivos y empleados es, precisamente, estableciendo planes de compensación que incorporen cantidades significativas como compensación contingente, variable o no garantizada.

Es decir, definir una posibilidad de que los directivos y empleados puedan obtener cantidades de compensación que sólo se ganen si la empresa o el empleado logran ciertos resultados predefinidos, según sea la manera que se especifique para generar y distribuir el fondo que se reparte como incentivos (Juares Hernandez, J. 2015, pag 140).

El reparto de utilidades y la participación en las ganancias son los dos tipos principales de planes a nivel de toda la organización, esto simplemente distribuye un porcentaje de las utilidades corporativas entre los miembros de la fuerza laboral.

La participación en las ganancias también implica dar bonificaciones a nivel de toda organización, pero defiere del reparto de utilidades en dos aspectos:

En primer lugar al calcular una bonificación, por lo común se miden los costos o unidades controlables de la producción, no las utilidades.

En segundo lugar la participación en las ganancias siempre se combina con un enfoque de participación en la administración.

El plan más original y conocido de la participación en las ganancias es el plan Scalton, propone comparar el rendimiento del equipo con periodos del tiempo pasados, tomando ese número como la meta y definiendo la cantidad de recompensas basadas en el crecimiento entre ambos procesos.

Este no el único modelo del plan de incentivo que se puede implementar. Fácilmente y dependiendo de las necesidades puede fusionar aspectos de diferentes modelos para crear un plan deseado, que se acomode a los colaboradores y a las metas que se deben alcanzar.

Incluso muchos modelos individuales pueden influenciar los modelos grupales, no tener temor a la imaginación del tema, los colaboradores lo agradecerán.

3.1.1. Promover el trabajo en equipo.

La empresa ofrece el pago de incentivos con indicadores individuales y conjuntos para animar a los miembros del equipo a trabajar juntos de forma efectiva. Los esquemas de incentivos basados solamente en indicadores individuales pueden promover la competencia entre empleados y provocar conflictos de prioridades.

Los incentivos por equipo promueven la colaboración y cooperación para alcanzar las metas compartidas. Los equipos colaborativos estructuran el trabajo para asegurarse de que cada miembro sea capaz de usar sus habilidades y aptitudes de la forma más efectiva posible.

Al hablar de trabajo en equipo es muy probable que se piense en el deporte. Y no es casual. Los deportes de equipo son el paradigma del trabajo en un solo frente, con un objetivo común. Cuando un equipo vence, ¿quién gana: el entrenador, el capitán, el equipo titular, el suplente? Si no se puede elegir uno solo de estos elementos, cabe preguntarse cuál es la clave para tener éxito en el ámbito deportivo.

Debe existir la figura de un entrenador, un líder del equipo y los integrantes del mismo, todos unidos en un solo frente. Pero también tiene que haber un compromiso individual para con el esfuerzo en equipo.

En los logros del equipo no hay lugar para glorias individuales. En los deportes de equipo hay que mentalizarse y prepararse para el trabajo en equipo. Entre las características necesarias para que un equipo triunfe están la intensidad, el sacrificio, el compromiso, el carácter, el liderazgo, la preparación, el deseo, la disciplina y el trabajo diario.

Esta historia se repite en los diferentes deportes y equipos, idea que se puede expresar con una frase fácilmente asociable al mundo del deporte: "La disciplina es la piedra angular que forja el carácter de los triunfadores". Para los conjuntos deportivos es indispensable trabajar en equipo y así lo hacen en sus entrenamientos con campamentos de trabajo en equipo, charlas y dinámicas de grupo.

Pero esta tarea va más allá del ámbito deportivo, combinándose factores académicos y de desarrollo personal. Hay que diseñar programas que estén hechos, ante todo, para formar personas que tengan éxito en su área laboral. Si bien los triunfos deportivos son fácilmente identificables y aparentemente están centrados en el físico del deportista, la mayoría de los entrenadores y atletas, coinciden en que la mente y la disciplina juegan un papel de igual o mayor importancia. De esta forma un equipo no podrá llegar a triunfar a menos que esté mentalizado en lograrlo. Vertice, E. (2008).

El trabajo en equipo representa, según Katzenbach, una serie de valores que fomenta comportamientos tales como escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, dando a los demás el beneficio de la duda, proveyendo apoyo a quienes lo necesitan y reconociendo el interés y los logros de los demás". Y esto es perfectamente aplicable a los dos ámbitos.

Pero cuando se habla de trabajo en equipo se corre el riesgo de hablar de cosas diferentes si no se precisan y delimitan una serie de conceptos, de manera que se puede llegar a entender lo mismo por equipo y por grupo, o se pueden concebir como formas opuestas que tienen un conjunto de personas de desarrollar proyectos. Es por ello que resulta imprescindible establecer unas ciertas reglas para el uso de estos términos y otros relacionados.

Diferenciar entre equipo y grupo es fundamental para comprender las distintas formas de trabajar colectivamente; son dos conceptos entre los que hay muchas divergencias y convergencias.

La primera diferencia entre equipo y grupo se puede establecer según la definición estándar que se encuentra en un diccionario: Equipo: Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, entre otras cosas... Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto.

Estas definiciones tienen la ventaja de ofrecer una visión general sobre lo que distingue ambos conceptos pero como inconveniente está el hecho de que presentan unos límites muy abiertos para el objetivo del manual. Para intentar delimitar habrá que recurrir a definiciones dentro del ámbito laboral o sociológico. De esta manera, para J. Katzenbach y D. Smith un equipo: "Es un pequeño grupo de personas (normalmente menos de 20) con habilidades complementarias reunidos para un propósito común y un conjunto específico de objetivos".

Stephen P. Robbins un grupo: "Lo conforman dos o más individuos que interactúan y son interdependientes que se han reunido para lograr objetivos concretos". A pesar de la similitud de estas dos definiciones, no cualquier grupo se convierte automática y espontáneamente en equipo, sino que se tiene que dar una serie de requisitos imprescindibles.

Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición, es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad mutua es improbable llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.

Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo. Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo). Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que se ha llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da en la misma medida. (Vertice, 2008, pág. 40)

De esta afirmación se extrae que la realización adecuada de un rol determina el resultado final debido a la interdependencia existente entre ambos. Es decir, los roles en el equipo interactúan entre sí.

Con estas primeras herramientas, se pueden precisar más las diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo: Un grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar. Interactúan para compartir información y tomar decisiones, para ayudarse mutuamente en el desempeño de sus funciones dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no se comprometen en un trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. La tarea total que llevan a cabo es la suma de las aportaciones individuales sin que el resultado sea más que proporcional a las contribuciones individuales. Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros. Cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Un buen ejemplo es el caso de los anestesistas de un hospital forman un grupo de trabajo: realizan la misma actividad, tienen un jefe común (el jefe de sección), pero cada uno responde de su trabajo (la labor de un anestesista no depende, en general, de la de sus compañeros). En este contexto se puede dar el caso de que un anestesista realice una labor muy buena mientras que el departamento en su conjunto no funcione bien.

El equipo de trabajo es una unidad compuesta por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo respondiendo en su conjunto del trabajo realizado. Se generan sinergias positivas a través del esfuerzo coordinado.

El resultado de los esfuerzos individuales es mayor que la suma de las contribuciones individuales. Después de haber visto en el primer apartado una aproximación al concepto trabajo en equipo, ahora se puede agregar que éste es una filosofía inherente a una organización y que el equipo de trabajo es la materialización de esta, es decir, el trabajo en equipo es el conjunto de valores, actitudes o ideas que constituyen una cultura para la organización y el equipo de trabajo es el encargado de plasmar en la organización dicha cultura.

Por otra parte, los miembros que configuran un grupo de trabajo tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo, de manera que éstos no resultan complementarios sino adicionales. En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto, de forma que unas tareas complementan y completan las demás.

En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo la coordinación es necesaria, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación). En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

Esto se puede ilustrar con el ejemplo de una entidad financiera española que constituyó un equipo de trabajo para analizar una oportunidad de inversión en el extranjero.

De este equipo formaban parte desde subdirectores generales hasta empleados de reciente incorporación, especialistas en determinadas materias. Dentro del equipo todos los componentes funcionaban al mismo nivel, sin distinciones jerárquicas. Con todo lo visto, se puede decir que el término "grupo" no da cuenta de ciertos aspectos complejos y especializados que la noción de "equipo" sí puede abarcar. Trabajar en equipo implicaría desde esta óptica, una variación cualitativa (y tal vez cuantitativa) en la producción del grupo, que pasa a constituirse como equipo al dejar de ser la mera agregación de las producciones individuales del equipo. (Vertice, 2008, pág. 45)

Las actuales tendencias del mercado laboral exigen un trabajo interdisciplinario, es decir, no es suficiente controlar perfectamente la actividad que una persona desarrolla en su ámbito, sino que hay que coordinarse con el trabajo de otras con las que se conforma un equipo. Ponerse al servicio de los intereses de un grupo supone un esfuerzo mayor del que habitualmente se reconoce.

El mundo laboral vive en la actualidad un vertiginoso proceso de cambios que, en ocasiones, hace difícil compatibilizar las exigencias actuales con la formación recibida hace algunos. Profesionales con diez, quince años de servicios o más, aquilatan experiencia bajo la supervisión de un gerente o un jefe que controla la calidad de su trabajo. Esto supone una estructura un tanto rígida en la que las tareas están diseñadas de forma piramidal y jerárquica. Frente a esta rigidez estructural, los nuevos tiempos apuntan a un proceso laboral de autogestión, donde las iniciativas personales constituyen un requisito previo e ineludible para la solución de los problemas que se puedan presentar y la toma de decisiones en momentos críticos. (Vertice, 2008, pág. 47)

Un proverbio japonés dice que ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros. Y aunque esto puede ser cierto en general, en la práctica empresarial resulta muy difícil desarrollar esta integración. Para formar un equipo hay cumplir una serie de requisitos además de las cualidades personales que ya se han visto.

Algunas sugerencias para un buen trabajo en equipo son: Es importante que haya un clima informal, cómodo y relajado, donde se cree una atmósfera de trabajo. Las personas deben estar interesadas, participando activamente.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa. Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Trabajar en equipo es la mejor manera de desarrollar un proyecto y de generar recursos con resultados más que proporcionales respecto al esfuerzo invertido. Es decir, si se habla de un equipo, los resultados obtenidos deberán ser mayores a la suma de los esfuerzos individuales. Hay que insistir en ello: es una integración de esfuerzos para conquistar un fin común. (Vertice, 2008, pág. 49)

Debe existir un sentimiento de cooperación con el éxito del trabajo. Las tareas y objetivos del grupo deben ser aceptados por todos los miembros, para que se logre un compromiso real. Cada uno se puede hacer responsable de una parte. Cada uno debe ser escuchado y estimulado a expresar todas sus ideas sin excepción. En relación con los aspectos más generales del tema, las decisiones deben tomarse por consenso. (Vertice, 2008, pág. 50)

Las consultoras funcionan con equipos de trabajo; cuando acometen un proyecto constituyen un equipo al frente del cual hay un jefe o coordinador y en el que se integran especialistas de las áreas implicadas (informáticos, economistas, fiscalistas, entre otros.). En su desempeño no cuenta el buen trabajo individual de cada uno de ellos, sino la labor del equipo en su conjunto. La unión de estas cualidades y pilares básicos dan la clave del trabajo en equipo: la conjunción de las sinergias de los miembros y de la necesaria confianza entre sus miembros.

No todas las actividades justifican la formación de un equipo de trabajo. Hay actividades que se organizan mejor desarrollando un trabajo individual que un trabajo en equipo. Son trabajos donde el profesional es autosuficiente, por lo que no es necesario dividir el trabajo en distintos cometidos y asignarlos a un grupo de especialistas. Es el caso de un despacho de abogados generalistas. En él cada profesional puede funcionar autónomamente (son autosuficientes para desarrollar en su totalidad de forma individual cualquier asunto que se presente). En este caso no estaría justificado constituir un equipo de trabajo ya que todos sus miembros tienen una formación y experiencia profesional similar por lo que más que complementarse se solaparían.

Otras actividades en cambio presentan tal nivel de complejidad que es difícil que una sola persona pueda abarcarlas y dominar toda su problemática. En estos casos sí es necesario constituir un equipo de trabajo formado por especialistas que cubran todas las áreas afectadas. Volviendo al caso del despacho de abogados, si un bufete está especializado en asuntos complejos (por ejemplo, derecho societario internacional, fiscalidad en transacciones internacionales, u otros.) sí debe organizarse por especialidades, constituyendo equipos de trabajo que aborden los distintos casos. (Vertice, 2008, pág. 51)

Como condiciones principales que justifican la constitución de un equipo de trabajo se pueden señalar las siguientes:

Trabajo muy complejo, que afecta a distintas especialidades profesionales.

Entidad organizada por especialidades. Nunca se debe constituir un equipo de trabajo si no hay razones que lo justifiquen ya que constituir y hacer funcionar un equipo de trabajo es una labor compleja que exige mucho esfuerzo. Paralelamente, tampoco se puede renunciar a formar un equipo de trabajo cuando las circunstancias lo requieren.

Criterios de selección para la formación de un equipo: La selección de integrantes de un equipo de trabajo y la conformación de equipos exitosos es la clave para la buena marcha de los mismos. Para ello se diseñan diversos caminos que llevan a una estricta descripción de perfiles de sus integrantes.

Con estas cualidades se define el perfil del miembro ideal de un equipo de trabajo, cualidades que el jefe de equipo debe tratar de potenciar entre sus colaboradores.

Tiene espíritu de equipo: debe dejar atrás su individualismo (algo que no resulta fácil) y anteponer el interés del equipo. Hay que tener presente que el éxito de un equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual de cada uno de sus miembros sino de la coordinación de sus actividades, del saber apoyarse unos a otros. Ocurre igual que en un equipo de fútbol donde el jugador debe anteponer el trabajo de equipo a su propio lucimiento personal. No sólo debe manifestar este espíritu de equipo, sino que tiene que intentar contagiarlo al resto de compañeros.

Es colaborador: debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros. No sólo cuando un compañero lo requiera, sino que debe estar atento a detectar posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo.

Es respetuoso: tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros. Debe saber defender sus puntos de vista con firmeza, pero sin menospreciar otras opiniones, manteniendo un trato exquisito, especialmente en los momentos de tensión y ante los fallos ajenos.

Tiene buen carácter: una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos.

Es leal: no actúa con segundas intenciones ni de forma engañosa, cumpliendo su palabra, sin tratar de anteponer su beneficio personal al de los demás. Sus compañeros deben ver en él a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.

Asume responsabilidades: acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas. Cuando hay que dar la cara la da y cuando algo falla él acepta su parte de culpa.

Es trabajador: siempre dispuesto a asumir nuevas tareas; una persona que no intenta quitarse de en medio para que el trabajo recaiga en otro compañero.

Es inconformista: busca mejorar permanentemente, tanto en su desempeño individual como en el del equipo, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más. (Vertice, 2008, pág. 53)

3.1.2. Incrementa el esfuerzo.

Los incentivos por equipo incrementan la disposición de los trabajadores para esforzarse en sus tareas porque no quieren defraudar a sus compañeros de equipo. Se observa un mayor esfuerzo a partir del efecto social del equipo incluso cuando hay una menor probabilidad de recibir una recompensa.

Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la empresa.

3.1.3. Reducción de la rotación del personal.

Los miembros del equipo se comprometen con la meta compartida y son reacios a abandonar a sus compañeros. Una rotación de personal menor beneficia a la empresa al reducir los costes de contratación y formación de nuevos empleados.

La rotación, analizada desde los propios empleados, no está asociada con las condiciones de vida ni con las condiciones de trabajo, sino, fundamentalmente, con el perfil sociodemográfico de los trabajadores, en particular con la edad y con el número de hijos. Aunque la relación no es necesariamente lineal, se puede establecer como hipótesis de trabajo que, actualmente, a menor edad y menor número de hijos mayor es la inestabilidad de la mano de obra, y a mayor edad y mayor número de hijos mayor es la estabilidad en el empleo.

Los datos resultantes de la metodología y del modelo de análisis permiten que este estudio tenga una gran utilidad para las empresas, ya que al ser contratado un trabajador en un sector específico, o al querer determinar la situación actual de la mano de obra en su planta, se puede asignar el valor a cada trabajador y clasificarlo en función de cada uno de los grupos de estabilidad en el empleo.

Por ello, si a los coeficientes obtenidos se agregan los resultados del análisis de las variables de cada planta (condiciones de trabajo, por ejemplo) y de cada firma (estrategia de recursos humanos, capacitación, mercados internos de trabajo, etc.) cuya situación se desee conocer, se tendría un fuerte instrumento de predicción de la rotación que, sin duda, serviría para administrar la rotación del personal, que en la industria maquiladora de exportación constituye uno de los más grandes problemas. Carrillo, E. (2013).

Los paquetes atractivos de compensación total reducen la rotación de personal porque quienes se sienten satisfechos con su sueldo y condiciones son menos propensos a ser atraídos por un competidor.

Las empresas con pago de incentivos a largo plazo y por equipo suelen experimentar una rotación de personal menor al promedio.

3.2. Política organizacional

Una Política Organizacional es una orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas empresariales son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

3.2.1. Tipos de políticas organizacionales

Generales; son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.

Específicas; son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

3.2.2. Beneficios de la aplicación de las políticas

Los beneficios son:

1. Aseguran un trato equitativo para todos los empleados
2. Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
3. Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
4. Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
5. Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
6. Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
7. Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
8. Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

3.2.3. Importancia de la política organizacional

Las políticas empresariales, o políticas organizacionales, son muy importantes para la empresa, ya que se trata de unos principios creados por la dirección y aceptados por todos los integrantes con el objetivo de conseguir la mejor gestión que permita obtener grandes resultados. Los emprendedores y pymes deben ser conscientes de que las políticas de empresa no son cosa de las grandes empresas, sino que son necesarias en cualquier organización.

Con el establecimiento de estas políticas o formas de proceder se homogeneizan las decisiones y los protocolos de actuación en todos los ámbitos de la empresa. De esta forma, todas las personas saben cómo deben actuar en cada momento en relación a las normas de la empresa.

Así, pues las políticas de empresa sirven como guía a todos los integrantes de la empresa para saber qué hacer en cada momento ante diferentes situaciones, que pueden ser extraordinarias, o de utilización diaria. Cuando nos disponemos a crear una empresa, es fundamental establecer estas políticas como hoja de ruta para toda la empresa.

Gracias a las políticas de una empresa, esta transmite a sus trabajadores qué es lo que quiere la empresa, y qué hay que hacer para conseguirlo. Existen diferentes clases de políticas según los parámetros a los que se haga referencia. Por ejemplo, pueden existir políticas internas para el cumplimiento de todos los trabajadores o políticas que afectan a la actividad de un departamento.

Cabe destacar que las políticas organizacionales no son leyes, pero sí son reglas de una empresa. Por ello, el incumplimiento de ellas puede llegar a acarrear sanciones para los trabajadores dependiendo de la gravedad del asunto.

3.2.4. El manejo de la política en las organizaciones

La política es el poder en acción, o sea la aplicación de la autoridad para obtener resultados. Cuando las personas convierten sus poderes en acción dentro de las organizaciones, están haciendo políticas. Las personas que tienen habilidades políticas saben utilizar con eficacia sus bases de poder.

La política organizacional incluye actividades para adquirir, desarrollar, utilizar el poder y otros recursos a efecto de obtener los resultados pretendidos cuando existe incertidumbre o disenso en cuanto a las elecciones, la política es el uso del poder para influir en la toma de decisiones o en el comportamiento de las personas.

El comportamiento político en las organizaciones incluye ciertas actividades que no son requeridas como parte de los puestos formales dentro de la organización, pero influyen o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas. Los comportamientos políticos pueden ser de varios tipos:

1. Retener información clave para que no llegue a las personas de mayor jerarquía, a fin de conservar poder en la toma de decisiones.
2. Denunciar a colegas para eliminar posibles competidores.

3. Divulgar rumores.
4. Difundir información confidencial acerca de actividades de la organización para proyectar una imagen de importancia.
5. Intercambiar favores con otras personas de la organización para beneficio recíproco.
6. Cabildear para que una decisión sea aceptada en la organización.

Además, el comportamiento político puede ir de lo legítimo a lo ilegítimo. El comportamiento legítimo se refiere a la política cotidiana, como presentar una queja al jefe, desconocer la cadena de mando, formar coaliciones, obstruir políticas o decisiones de la empresa o desarrollar contactos fuera de la organización por medio de actividades profesionales. Por lo general, es un factor positivo. En cambio, el comportamiento político ilegítimo viola las reglas e incluye el llamado “juego sucio”: sabotaje, denuncia de colegas, protestas simbólicas (por ejemplo, el uso de ropa inapropiada o botones con leyendas); todo ello se considera un factor negativo. La mayoría de las acciones políticas en las organizaciones es legítima y sus razones son prácticas: la acción política ilegítima entraña el riesgo de sanciones e incluso de la expulsión Chiavenato, I. (2009, págs. 341-342).

3.3. Comunicación en las organizaciones

La comunicación es la acción consiente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas entre un emisor y un receptor.

La comunicación en una empresa, conocida como la comunicación organizacional, es un factor determinante en el éxito de una empresa; una buena comunicación, ayuda a coordinar y a controlar las responsabilidades en los funcionarios que la integran y lo más importante ayuda a fomentar el buen ambiente laboral.

La comunicación de una empresa “debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser oportuna, el mensaje debe llegar al receptor en el momento indicado y debe ser precisa, no debe utilizar adornos lingüísticos ni información innecesaria”. (Chiavenato, I. 2002, pág. 234)

3.3.1. Elementos que intervienen en la comunicación

Los elementos de la comunicación son todos los factores que intervienen en el proceso de envío y recepción de un mensaje. Cada elemento aporta un valor que, dependiendo de la circunstancia, ayuda a mejorar o a distorsionar la comunicación.

1. Emisor o fuente: una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.
2. En codificación: traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro.
3. Mensaje: es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor.
4. Medio o canal: es el vehículo por el cual viaja el mensaje del emisor al receptor
5. Decodificación: a diferencia de la en codificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir.
6. Receptor: es quien o quienes reciben el mensaje enviado por el emisor. Y quienes responderán a este de acuerdo a lo adecuado que hayan sido en la codificación, el medio y la decodificación.
7. Retroalimentación: es precisamente la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpreto de manera adecuada. (Martínez de Velasco, 1988, pág. 62).

3.3.2. Tipos de comunicación

La comunicación organizacional es un proceso que se lleve a cabo en el interior de la empresa, también fuera de esta, pues el buen funcionamiento de sus redes internas debe ser paralelo con las que se tienen con los miembros externos de la misma, pues son las dos partes de quienes depende el verdadero éxito organizacional. Lo que nos lleva a diferenciar entre los tipos de comunicación organizacional, existente varios tipos de comunicación.

3.3.2.1. Comunicación interna y externa.

Estos dos tipos de comunicación reflejan la interacción de la empresa con su personal y con su público externo. La comunicación interna es la forma en que se comunican los departamentos que conforman la organización. La comunicación externa hace referencia a la que media entre la empresa y su público externo (clientes y proveedores, entre otros).

Interna: facilita seminarios al público interno y gestiona los canales de comunicación internos.

Externa: gestiona su relación con los medios de comunicación, brinda atención al cliente externo y administra la gestión social de la organización.

3.3.2.2. Comunicación formal e informal.

La comunicación formal involucra los recursos formales de la organización (memorandos, cartas timbradas, entre otras). Este tipo de comunicación tiene lugar en la vida diaria de la empresa. Se realiza a través de las llamadas entre departamentos y los correos de seguimiento, entre otras acciones efímeras.

La comunicación formal transmite información oficial de la dirección de la organización. Una gestión correcta de los medios formales de comunicación implica evitar el excesivo formalismo para facilitar la comprensión del mensaje por parte del receptor. Además, una vez redactado el mensaje, es recomendable que lo revise antes de difundirlo, ya que el mensaje incorrecto puede traer graves consecuencias.

La comunicación informal: facilita las operaciones armoniosas entre los colaboradores, porque fomenta la confianza. Sin embargo, a pesar de su rapidez, estas comunicaciones se pueden gestionar adecuadamente. Los líderes deben promover que la información que fluya por estos canales sea de calidad y lo más completa posible. Además, se deben evitar las conjeturas y los juicios personales.

3.4. Importancia de la comunicación interna en las organizaciones

La comunicación interna es una herramienta clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que se promueve dentro de la organización, lo cual genera una cultura apropiada de fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado, valorado al tener claros y definidos los principios, retos a los que se enfrenta la empresa.

La estrategia de comunicación debe ser siempre bidireccional, esto quiere decir entablar un constante dialogo entre colaboradores y superiores y no penar que los primeros son simples sujetos que reciben órdenes o escuchan informaciones, se necesita interacción constante y colaborativa entre los empleados y la dirección, la retroalimentación y evaluación conjunta de las funciones y los indicadores de cumplimiento entre todos los involucrados juega un papel fundamental para lograr la satisfacción y motivación del talento humano.(Fisher, 1992, pág. 135).

La comunicación interna en las organizaciones es hoy en día uno de sus mayores retos en plena época de la sociedad de la información, si no nos preocupamos por apropiarnos de los empleados y por mantenerlos al tanto de la información y novedades de la empresa, con dificultad podremos responder competitiva y satisfactoriamente las demandas de los clientes y daremos un paso atrás en el establecimiento de un clima laboral óptimo que permita fortalecer la productividad de la compañía. Fisher (1992, pág. 138).

Es importante que comunicación verbal y no verbal coincidan ya que tiene mayor fuerza la comunicación verbal, ya que resulta más creíble al ser más difícil de falsificar. Las características del entorno actual en que se desenvuelve la empresa exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que ofrece el entorno. Esa condición de adaptabilidad se ve favorecida en organizaciones en las que cada uno de sus miembros conoce y comprende la dirección de la organización. Éste es uno de los objetivos atribuidos también a la comunicación interna, es decir, saber transmitir con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma.

3.5. Barreras en la comunicación

Las barreras comunicacionales son mensajes que resultan difíciles de comprender. A veces ocurre que estas interferencias son sutiles y no tienen que ver con el tono de voz ni con lo que se dice mediante el lenguaje verbal o no verbal, sino con la forma en que se expresan.

Así lo que una persona calla, la frecuencia de sus silencios y las frases inconclusas son indicios que también hay que tener en cuenta. En caso de detectar barreras de este tipo, sólo existen dos caminos posibles: Intentar clarificar el mensaje mediante preguntas directas, o bien. Llevar la conversación al terreno propio, en caso de que existan barreras insuperables.

Cuando el ataque de un jefe o un colega es directo, se le puede decir: "Creo que te he causado una mala impresión, pero " Demostrándole que hay una verdadera intención de respetar sus sentimientos. Con este método no hay duda de que habrá muchas posibilidades de que los argumentos de la persona intolerante caigan por su propio peso. A su vez define la importancia de los elementos de un proceso comunicacional. (Stephen P. Robbins 2002, pág. 45).

Barreras de la Comunicación hace referencia a aquellas perturbaciones que tienden a distorsionar, alterar y deformar, de modo imprevisible, los mensajes transmitidos. Generalmente, en el proceso de comunicación existe cierta cantidad de ruido, la señal transmitida puede sufrir pérdidas, distorsiones, interferencias, amplificaciones, reducciones, desvíos. Estos ruidos se dan en todo tipo de comunicación.

3.5.1. Dimensiones de las barreras de la comunicación.

Barreras Administrativas: Son las que se originan en estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales. Éstas pueden ser por la falta de planeación, presupuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información. O por ubicación dentro de la organización, o por falta de información u otra desconocida, muchas personas entre directivos, los mismos subordinados y hasta los gerentes, desconocen aspectos de trámites o papeleos para determinada actividad o información que representen importancia para ellos mismos.

Nadie sabe qué hacer, que pasos seguir, a quién informar o con quién hablar para llevar a cabo alguna tarea relacionada con la parte administrativa de una organización en determina proceso inicial de trabajo.

Barrera Psicológica: Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor. La deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se dice, a que no lea lo que está escrito, no entienda o no lea lo que oye o lee. Surge desde los emisores y las creencias inculcadas por su entorno ya sea familiar, social, cultural, ideológico y muchos conocidos.

No todos tienen el mismo conocimiento y las mismas experiencias, es por esto que en algunos casos los emisores y receptores están predispuestos a retribuir los conocimientos hacia la institución o a su vida diaria.

Barreras físicas: Se refiere a las interferencias que el medio puede hacer para que la comunicación no sea afectiva, circunstancias que se presentan no en las personas sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación como por ejemplo el ruido, la estética o algún muro, mala iluminación, distancia, falta o deficiencia en los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, entre otros.

Las barreras físicas: pueden ser transformadas en fuerzas positivas mediante el control del entorno, por medio del cual el medio efectúa una alteración en las circunstancias con el propósito de influir en las sensaciones y conductas del receptor.

Barreras fisiológicas: Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales.). Por ejemplo de esta barrera podría ser el de un trabajador y que llegue alguna persona a pedirle información y no la puede dar bien porque tenga alguna incapacidad como el que no escuche o que no pueda ver.

3.5.2. Tipos de barreras de la comunicación

Barrera Semántica: Este tipo de barreras se da, cuando el emisor puede emplear palabras con determinados significados pero el receptor puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.

El exceso de ruido. Un ejemplo claro puede ser: el de una persona que quiere platicar con otra persona pero no hablan el mismo idioma, supongamos que una habla inglés y la otra persona chino entonces va haber una barrera y no se van a poder comunicar y tener una plática.

A través de los medios de comunicación de masas llamados canales: televisión, revistas, periódicos, prensa, llegan a nosotros incontables expresiones iguales a estas. Cuando no precisamos el correcto significado de las palabras orales o escritas surgen diferentes interpretaciones, y así el receptor capta no lo que dice el emisor, sino lo que su contexto le indique.

Entonces; Cuando un directivo, visto como una persona preparada a nivel profesional y con alta experiencia en el medio educativo, inicia una conversación con un padre de familia para explicarle alguna situación. Es evidente que la educación del padre de familia es inferior, ya que para nuestro caso de estudio, las instituciones de formación básica que ofrece el gobierno son para personas de estatus bajos, por ende la educación es gratuita. Entonces, las palabras, gestos e ideas podrían ser difíciles de comprender para cualquiera de las partes.

Barrera Demográfica: Los antecedentes culturales de cada miembro de la institución, cumplen un papel fundamental en el desarrollo de la comunicación a nivel interno. Muchas veces las palabras o gestos tienen un significado para el emisor y otro para el receptor. No todo lo que se dice en la medida de lo normal, es correcto. Y no todo lo que se cree entender, está bien entendido.

Barreras Jerárquicas: Muchas veces, contra los reclamos o contradicciones de los colaboradores, los directivos o gerentes se sienten atacados. Ya sea porque se cree, alta su autoridad, o porque es la palabra de un trabajador contra ellos. De la misma forma, puede ocurrir de parte de un directivo hacia el gerente.

Barreras personales: estas se presentan cuando la comunicación se ve interferida por sentimientos y valores humanos o deficiencia en el hábito de escuchar, ya sean por razones de educación, raciales, de sexo, de nivel socioeconómico, entre otros. Las barreras personales implican por lo general una distancia psicológica (una sensación de exclusión emocional) entre individuos, semejantes a la distancia física.

3.6. Prestaciones sociales.

Las prestaciones son un conjunto de medidas que ponen en funcionamiento la seguridad social para proveer preparar o superar destinadas situaciones de infortunio o estados de necesidad concreta que suelen originar una pérdida de ingreso o un acceso de gastos en las personas que los sufren.

Las prestaciones son para todos los empleados e incluyen cosas como seguro de gastos médicos, seguro de vida, vacaciones y guarderías. En la actualidad administrar las prestaciones es una tarea más especializada y costosa, pues los trabajadores están más preparados en asuntos financieros (Dessler, 1996, p.385).

Las prestaciones sociales, surgen para los trabajadores de una empresa es saber cuáles serán las prestaciones que ofrece, ya que hay una necesidad por saber los beneficios de pagos económicos y no económicos que recibirán por trabajar en la empresa.

“Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objetivo de ahorrarle esfuerzo y preocupaciones”.

Las prestaciones sociales “Son pagos económicos indirectos que se pagan a los empleados, que pueden incluir seguros de vida y gastos médicos, vacaciones, pensiones, planes de educación y descuentos de la compañía”. Chiavenato I. (1999, pág. 275).

3.6.1. Objetivos del plan de prestación social

Es ofrecer beneficios a los trabajadores por brindar sus servicios y se establece en el contrato de trabajo; donde se determina la ayuda, servicios y auxilios económicos para atender necesidades de manera individual, cada organización desarrolla un plan de prestaciones según las necesidades que presentan los empleados en busca de la satisfacción. Chiavenato (2009), menciona los objetivos que persiguen los planes de prestaciones sociales y los clasifica en: objetivos Individuales, objetivos económicos y objetivos sociales (p. 348).

Objetivos individuales: las prestaciones buscan atender las necesidades individuales de las personas para proporcionarles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva pretenden proveer condiciones para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones cotidianas y se concentren las actividades laborales para satisfacer necesidades más elevadas. Por tanto el plan de prestaciones se ofrece con el propósito de atender un abanico de necesidades diferentes de los trabajadores con esta concepción de las satisfacciones de las necesidades humanas los servicios y las prestaciones sociales deben constituir un esquema integral capaces de satisfacer los factores higiénicos (relacionados con la insatisfacción) y algunos de los factores motivacionales (relacionados con la satisfacción).

Objetivos económicos: las prestaciones deben funcionar con un elemento que permite atraer y retener al personal. Por tanto las prestaciones pretenden reducir la fatiga física psicológica de las personas. Entre éstos figuran:

1. Apoyar el reclutamiento del personal y traer candidatos.
2. Reducir la rotación del personal y conservar a las personas en la empresa.
3. Reducir el ausentismo.

Objetivos sociales: las prestaciones procuran mitigar las deficiencias lagunas o carencias de la predicción social del sistema educativo y de los demás servicios que brinda el gobierno o la comunidad, transporte, seguridad entre otros. Para atender uno o más de estos objetivos cada organización elabora un plan específico de prestaciones.

3.6.2. Tipos de prestaciones sociales

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida:

1. En el ejercicio del puesto (como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, entre otros).
2. Fuera del puesto, pero dentro de la empresa (ocio, cafetería, transporte, entre otros).

3. Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, entre otros).

“Los planes de prestaciones y de seguridad social se clasifican de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos”. Chiavenato, I. (1999, pág. 300)

Los planes se pueden clasificar por obligatoriedad legal o espontáneos, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

Las prestaciones por obligatoriedad legal: Son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos.

1. Aguinaldo.
2. Vacaciones.
3. Vivienda.
4. Prima de antigüedad.
5. Ayuda para enfermedad.
6. Prima vacacional.
7. Ayuda por maternidad.
8. Horas extras.
9. Prima dominical.

“Algunas de estas prestaciones son pagadas por la empresa, mientras que otras son pagadas por las instituciones encargadas de la seguridad social”. Chiavenato, I. (1999, pág. 304)

Prestaciones espontáneas: son las otorgadas por la generosidad de las empresas, dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de ley e incluyen:

1. Vales de despensa.
2. Fondo de ahorro.
3. Alimentos.
4. Transporte.
5. Préstamos.
6. Asistencia médico-hospitalaria prestada mediante convenio.
7. Ayuda para jubilación. (Chiavenato I. , 1999, pág. 306)

3.6.3. Las prestaciones sociales en las empresas Nicaragüenses

En Las prestaciones sociales más implementadas en las empresas nicaragüenses y de carácter obligatorio, están establecidas en el código del trabajo estas son: La indemnización, las vacaciones y el décimo tercer mes. En lo referente a las vacaciones y décimo tercer mes el código del trabajo art.42 estipula:” Cualquiera sea la causa de determinación del contrato de trabajo, el empleador está obligado conforme la Ley, a pagar al trabajador o a quien corresponda. En el caso del literal la parte proporcional de las prestaciones tales como vacaciones y décimo tercer mes”. El Nuevo Diario (2007).

3.6.3.1. La indemnización.

En el marco de las relaciones laborales la indemnización es el pago que recibe un empleado, en concepto de liquidación por los servicios prestado a la organización ya sea por motivos de despido o renuncia. La ley No.185 código del trabajo, capítulo VI. artículo 45. Menciona la forma de calcular la indemnización y establece lo siguiente:

Cuando el empleador rescinda el contrato de trabajo por tiempo Indeterminado y sin causa justificada pagará al trabajador una indemnización equivalente a: Un mes de salario por cada uno de los primeros tres años de trabajo. Veinte días de salario por cada año de trabajo a partir del cuarto año.

La indemnización será menor de un mes, ni mayor de cinco meses. Las fracciones entre los años trabajados se liquidaran proporcionalmente, este es un pago que tiene derecho a recibir el trabajador al terminar su contrato laboral con la empresa. Si el trabajador tiene menos de un año laborando, su indemnización se pagara proporcionalmente de lo contrario si tiene más de un año su indemnización se pagara conforme establece el art. 45.

En el artículo No.120 del código del trabajo, establece; “El pago de las indemnizaciones se calcularán en base al último salario del trabajador, cuando se trate de salario variables o de difícil terminación se hará en base al promedio de los últimos seis meses o del periodo trabajado si este promedio es menor”. Para comprender el procedimiento sobre el cálculo de la indemnización basada el art 45 del código del trabajo. El Nuevo Diario (2007).

3.6.3.2. Las vacaciones.

Las organizaciones pueden otorgar el periodo de vacaciones a sus empleados de dos formas:

1. Pagadas como parte de su salario,
2. Otorgadas en un periodo de descanso igual o menor al periodo de vacaciones acumulado, con goce de salario.

Es criterio de cada empresa elegir cualquiera de estas dos formas, para descontar las vacaciones de su personal, el empleador puede llegar a un acuerdo mutuo con su empleado para negociar su estado de vacaciones si este prefiere que se las paguen por su actividad laboral o prefiere descansarlas según periodo de vacaciones establecido o requerido por el trabajador.

El código del trabajo, art. 76. Establece aspectos de las vacaciones y menciona: “Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador”.

En el art. 78 establece que: “Las vacaciones se pagaran calculándolas en base al último salario ordinario devengado por el trabajador. En caso de salario variable, se calculara en base al salario ordinario promedio de los últimos seis meses”. De acuerdo a lo establecido por estos dos artículos las vacaciones pueden ser descansadas o pagadas, se determina que por cada mes calendario se acumula 2.5 días acumulando 15 días por seis meses de trabajo. El Nuevo Diario (2007).

El décimo tercer mes

El código del trabajo, capítulo IV, artículo 93, respecto al décimo tercer mes, define: Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo, o la parte proporcional que corresponda al período de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor de un año, a este se entiende por salario adicional o décimo-tercer mes.

El art.94 define: El salario adicional anual o décimo tercer mes se pagara conforme al último mes de salario recibido, salvo cuando se devengare salario por comisiones, obra, al destajo y cualquier otra modalidad compleja, en estos casos se pagara conforme al salario más alto recibido durante los últimos seis meses.

El treceavo mes es un salario acumulando del 01 de Diciembre al 30 de Noviembre del siguiente año y se paga de forma anual o proporcional de acuerdo al tiempo que se ha laborado en la organización.

El código del trabajo en el Art. 97 establece: El salario correspondiente al décimo tercer mes es inembargable, salvo para el cumplimiento de las obligaciones de prestar alimentos, tiene misma protección que el salario mínimo, y estará exento del pago de todo impuesto, descuento, cotizaciones y deducciones de cualquier especie. El Nuevo Diario (2007).

Las prestaciones sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas que la organización ofrece a sus miembros. Son una forma de remuneración de origen reciente. Respecto de su obligatoriedad, pueden serlo por ley, adicionales o superiores a la ley; respecto de su naturaleza, pueden ser económicas o extraeconómicas; por sus objetivos, pueden ser asistenciales, recreativas o complementarias.

Chiavenato I, (1999), "En el fondo, las prestaciones son medios a disposición de la organización para satisfacer las necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, se estima) en el terreno de los factores higiénicos". (pág. 317)

3.7. Ventajas de las prestaciones sociales

Chiavenato, I. (2007) "Las personas son atraídas y participan en la organización no solo en función del puesto, el salario, las oportunidades y el clima organizacional sino también en función de sus expectativas en cuanto a las prestaciones y la seguridad social que podrán disfrutar" (p. 327).

Ventajas para la organización:

1. Elevan la moral de los empleados.
2. Disminuyen la rotación y el ausentismo.
3. Eleva la lealtad del empleado hacia la empresa.
4. Aumentan el bienestar del empleado.
5. Facilita el reclutamiento y la retención del personal.
6. Aumenta la productividad y disminuye costo unitario del trabajo.
7. Muestra las directrices y los propósitos que la empresa tiene hacia los empleados.
8. Disminuye los disturbios y las quejas.
9. Promueven relaciones públicas con la comunidad

Ventajas para el empleado:

1. Ofrecen ventajas que no se pueden evaluar en dinero.
2. Ofrecen ayuda para la solución de problemas personales.
3. Aumentan la satisfacción en el trabajo.
4. Contribuyen al desarrollo personal y el bienestar individual.
5. Ofrecen medios para mejores relaciones sociales entre los empleados
6. Reducen sentimientos de inseguridad.
7. Ofrecen oportunidades adicionales para asegurar el estatus social.
8. Ofrecen una remuneración extra.
9. Mejoran las relaciones con la empresa.
10. Reducen las causas de insatisfacción.

3.8. Plan salarial vs plan de incentivos

Un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las condiciones

Siguientes:

1. Cuando las unidades de los resultados son difíciles de distinguir o medir, entonces los aumentos salariales son más indicados.
 2. Cuando los trabajadores no controlan los resultados (como en las líneas de montaje en máquinas), entonces la remuneración sustentada en los tiempos es lo más indicado.
 3. Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes, debido al control humano, entonces es imposible pagar a los trabajadores conforme a sus resultados.
 4. Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de la calidad de los resultados. Cuando la calidad es fundamental, entonces el salario sustentado en el tiempo es más indicado.
 5. La institución de un plan de incentivos requiere que se invierta en el procesamiento de datos y en la metodología para analizar los costos laborales.
- Chiavenato, I. (2009, p. 338).

IV.CAPITULO CUATRO: VALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS.

Si se acepta que el clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización, entonces "satisfacción general" y "nivel de motivación" resultan casi sinónimos.

Si se distinguen las principales funciones gerenciales, se reconocerá que una de las fundamentales es la de liderazgo. Un gerente es aquel miembro de una organización con un área de responsabilidad y gente a cargo, más allá de la denominación específica que una posición de estas características pueda asumir en una organización determinada. Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del gerente crear las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización. Por un lado, entonces, importa la motivación, porque éste es uno de los factores que entre otros condicionan el desempeño y el logro de resultados gerenciales con y por medio de la gente Vertice, E. (2008).

Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su resolución. La insatisfacción genera suspicacia, desconfianza y, con el tiempo, resentimiento.

La organización aspira a optimizar sus resultados (el negocio) y, por ello, exige a su personal la contribución de lo que se llamará el valor objetivo de su trabajo, expresado en la calidad y cantidad del producto, bien o servicio final obtenido.

Por ejemplo, que un tornero confeccione piezas según las especificaciones de calidad esperadas por el cliente interno o externo, o que un cajero de un banco preste un buen servicio al cliente cuidando los intereses de la entidad financiera.

Por otro lado, puede distinguirse el valor subjetivo del trabajo expresado en lo que sucede con ese tornero o cajero después de un período de tiempo en su trabajo. ¿En qué medida esa experiencia laboral resultó digna para la persona, permitiéndole, "si ella quiere", crecer o realizarse en su trabajo? La motivación está en relación tanto con el valor objetivo como con el valor subjetivo del trabajo.

Pero, por otro lado, si entre motivación y satisfacción general hay una estrecha relación, dicha satisfacción es una de las manifestaciones de la adecuación entre las necesidades de la persona y las condiciones laborales. Si hay satisfacción sería válido pensar entonces que se están respetando los factores que determinan lo que podríamos llamar una mínima calidad de vida laboral. Así, se puede concluir que importa tener un personal motivado porque esto condiciona los resultados, pero también porque la gente es gente y posee una dignidad en sí misma.

La motivación es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad. En esta definición existen tres elementos fundamentales. (Vertice, 2008, pág. 101).

En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si fulano está motivado, si un determinado grupo está motivado o si la gente en general está motivada. Ahora bien, cuando se emplea el concepto de motivación en dicho ámbito es evidente que la definición introducida en el párrafo anterior resulta incompleta. (Vertice, 2008, pag.101).

Porque la persona, el grupo o la gente pueden estar motivados para perjudicar a la organización. Y no es a este tipo de motivación al que se refiere el planteamiento organizacional. Tal consideración lleva a señalar que, desde el punto de vista de la administración, a los tres elementos mencionados hay que agregarles dos condiciones:

Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.

Que el objetivo de la persona atinente a la motivación de que se trata sea convergente con los objetivos de la organización.

En algunos enfoques es válido encontrarla distinción entre motivar e incentivar. Así, se acentúa el hecho de que la motivación es un proceso interno de la propia persona equivalente a la energía y dirección que se incluyen en esta definición.

Consecuentemente, en sentido estricto, sólo existiría "automotivación" y la organización nada podría hacer para "motivar" a la gente, sólo podría administrar estímulos externos que logren incentivarla. Por ello, el tema de la motivación como parte de la dirección admite dos enfoques complementarios, a saber:

El enfoque psicológico, tendiente a explicar el funcionamiento interno de la persona, en el que importan la estructura básica de la personalidad, el componente orgánico, la historia personal, entre otros, y sus anomalías tales como neurosis, psicosis.

El enfoque socio-organizacional, más dirigido a las condiciones de la organización, la tarea, la política de recursos humanos y otros factores externos que afectan la motivación de la gente. Vertice, E. (2008).

La motivación ha sido durante mucho tiempo una herramienta muy importante utilizada por las organizaciones para lograr sus metas y objetivos, hoy en día la motivación ha alcanzado mayor relevancia, ya que es gracia a la aplicación de técnicas motivacionales efectivas que las empresas han visto incremento en sus utilidades, menos índice de ausentismo y rotación de personal, mejor ambiente laboral y rotación de personal, mejor ambiente laboral y empleados satisfechos que les gusta lo que hacen.

El capital humano es considerado de mayor importancia en las organizaciones ya que es gracias a este que se llevan a cabo todas las labores para el funcionamiento de la misma es por tanto que cuidar este capital se ha revestido de suma importancia.

4.1. Inducción laboral.

Los trabajadores de planta de una empresa como para los que se integran sólo durante una temporada a través de las empresas de servicios temporales. Éstos últimos, llamados trabajadores temporales, no sólo tienen que conocer sus obligaciones y derechos para con la empresa de servicios temporales con quien sostienen una relación laboral formal y legal, sino también deben ser inducidos a los procesos, reglamentos y modos de operación de los terceros, a los que brindarán de manera temporal sus servicios.

En caso de que los trabajadores temporales no pasen por el proceso de inducción, difícilmente podrán satisfacer las exigencias de su puesto durante el lapso de tiempo que se encuentren laborando para la empresa, por lo que más que ventajas, su contratación podría representar complicaciones que puedan afectar la productividad.

Cuando se contrata un nuevo empleado, brindarle una inducción tanto de la empresa como del puesto de trabajo es fundamental para que obtenga éxito en el desempeño laboral. Una inducción se debe dar antes de iniciar labores y puede extenderse por varias semanas, o incluso meses si así lo determina la empresa, esto es de acuerdo a las necesidades de la misma.

Durante este tiempo, la calidad de la inducción tendrá un efecto sobre la forma en que el empleado visualiza el negocio y la forma como se integrará a él. Algunas empresas suelen cometer el error de ignorar los periodos de inducción. En lugar de esto, dejan al nuevo trabajador por cuenta de ellos mismos y de sus compañeros, para que aprenda sobre la marcha, lo que cuesta tiempo y dinero. Esto va en contra de la idea de inducción, que es la integración de los empleados para que alcancen su máximo potencial lo más pronto posible (Sanchez, 2014, párr. 1-3).

La inducción de personal consiste en la orientación, la ubicación y la supervisión que se realiza con los empleados de reciente ingreso a la compañía. Realizar un proceso de inducción apropiado disminuye la gran tensión y el nerviosismo con que llega el nuevo integrante al equipo de trabajo.

No hay que perder de vista el hecho de que una nueva personalidad se incorporará a la compañía, y las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen en el nuevo trabajador con un programa de inducción de personal bien diseñado e implementado (Capitalh, s.f, párr. 2)

4.2. Adaptación del trabajador.

En el aspecto laboral cuando una persona ingresa como nueva en una empresa, el departamento de recursos humanos es el encargado de acompañar a la persona a un recorrido de inducción por las instalaciones de la empresa, así como de proveerle de toda la información referente a la empresa (antecedentes, entre otros).

Con esta información el trabajador pueda integrarse a su puesto de trabajo y realizar sus actividades de manera satisfactoria, además de poder sumarse al contexto humano en el que avanzara su vida laboral. De igual manera al tener conocimiento de todas las diferentes áreas o departamentos de la empresa, le permitirá al trabajador trasladarse dentro de la misma sin complicaciones.

El proceso de inducción de personal es determinante para lograr la integración de un nuevo elemento a la empresa. Este proceso consiste en brindarles a los empleados la información respecto a los valores y antecedentes de la empresa, así como los de su área y puesto específicos, que necesiten para que puedan desarrollar sus actividades de manera satisfactoria para el beneficio de la empresa.

4.3. Valoración salarial o económica.

El salario es la remuneración monetaria o en especie que reciben los trabajadores por prestar sus servicios personales en una empresa. El salario puede fijarse en forma bilateral, por acuerdo entre las dos partes contratantes (empresarios y trabajadores), o ser objeto de negociación colectiva, entre los sindicatos y las organizaciones empresariales Guisarre (2010).

El salario es aquel pago monetario que cualquier persona natural recibe a cambio de laborar para cualquier persona o institución llámese natural o jurídica. Los trabajadores emplean sus sueldos para satisfacer, en principio, sus necesidades básicas y las de su familia, contar con un salario estable ha permitido la superación de muchos colaboradores.

Por lo que es importante destacar que si bien el salario como tal no lograra cubrir los costos de la canasta básica, los beneficios por parte de la empresa ya sean bonos de desempeño o bien la parte legal de que tiene que ver con el cumplimiento del pago de horas extras y aguinaldo, de cierta manera esto podría compensar en lo faltante que se necesita para la adquisición de productos básicos como son los productos alimenticios.

Según el Código del Trabajo de la República de Nicaragua (1997), capítulo III, Artículo 81, se considera salario a: “la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral”. (Pág. 81).

Es importante tomar en cuenta que la ley No. 625 de Nicaragua en su segundo artículo establece que el salario mínimo es la retribución ordinaria que satisfaga las necesidades mínimas de orden material, seguridad social, moral y cultural del trabajador y que esté en relación con el costo de las necesidades básicas de vida y las condiciones y necesidades en las diversas regiones del país.

Nicaragua es uno de los países a nivel de América Latina que ha logrado un mayor incremento del salario mínimo durante 2014, con un 16 y 12%, respectivamente, además es el país que ha logrado implementar políticas para impulsar el incremento del salario mínimo, esto según informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

4.4. Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores, estudios realizados demuestran que un trabajador satisfecho es más productivo y que al encontrar una motivación acude contento a desempeñar su puesto, realizando sus funciones eficaz y eficientemente. Menéndez (2015)

Los miembros del equipo de trabajo son el recurso máspreciado de cualquier negocio, ya que de ellos dependerá en gran parte el buen o mal funcionamiento de la organización, puesto que es el recurso humano quien toma decisiones y están en los puestos de trabajo dentro de las organizaciones.

Para que los trabajadores sean eficientes, productivos y rentables es necesario que encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas diarias, que les motive para continuar esforzándose día a día.

Bedodo y Giglio (2006) delimita la Satisfacción Laboral como el sentimiento de agrado positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.

Cuando un trabajador está satisfecho es debido a que dentro de su área de trabajo o empresa, existen ciertos elementos que no solo le atraen como trabajador sino que también le proporcione una experiencia grata dentro del ámbito laboral ya sea por cómodas instalaciones y oficinas de trabajo, buen trato, prestigio empresarial, entre otros.

De manera que el conjunto de estos y otros factores influyan en el individuo a sentirse a gusto y conforme con las actividades que realiza en un entorno motivador por el cual recibe a cambio remuneraciones ya sean salariales, prestaciones y servicios, estímulos entre otros.

4.5. Incentivos y premios.

Además de la Motivación, dentro del área de recursos humanos existen otras técnicas para aumentar la producción de los empleados, otra de estas técnicas para influir en los subordinados son los incentivos. Los incentivos son una parte variable del salario o un reconocimiento que apremia un resultado superior al exigible la obtención del resultado superior al exigible es voluntaria por lo que puede ser incentivada y tienda a ser pactada.

Los incentivos son premios al resultado obtenido se pueden examinar sus problemas desde ambos puntos de vista como premio en unidades monetarias: es decir, como parte de un salario.

También como medida o evaluación de resultado, este debe basarse en un sistema de medida y evaluación de resultados. Hay diferentes tipos de incentivos en las que se relacionan los incentivos automáticos son aquellos en el que las decisiones de concederse no le ayudan al trabajador depende, únicamente del cumplimiento, por parte de la empresa solicitante, las condiciones establecida explícitamente y donde el importe de dicha ayuda es una cantidad fija. Por lo tanto, como su propio nombre lo indica, la decisión o denegación de estos incentivos se producirá automáticamente según se cumplan o no los requisitos, sin que los responsables de su administración tengan que tomar decisiones al respecto.

Por el contrario, el caso de los incentivos discrecionales la administración decide si va a otorgar o no la ayuda en cada caso concreto, así como también va a ser la cantidad, de la misma que puede variar dentro de unos topes máximos especificados.

Muchos de los incentivos muestran una relación mensurable entre los planes de incentivos y el mejoramiento en las organizaciones, en el área de producción en una empresa mejora hasta un veinte por ciento la productividad después de adaptar el plan de incentivos pero las mejoras no se limitan en las industrias que producen bienes, algunas de las organizaciones sin fines de lucro o de servicios y los empleos gubernamentales también muestran algunos aumentos de productividad cuando se vinculan los objetivos de la empresa, para que todos los planes de incentivos tengan el éxito esperado, con los empleados, se deben implementar este tipo de incentivos, para animar a los empleados a participar en el desarrollo y administración de la empresa.

Según Keith y Werther (2008) “Muchas organizaciones han impulsado las prácticas deportivas del personal durante sus horas libres como un premio por su desempeño, sufragando los costos de los uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transporte etc.” (Pág. 398)

Los premios a los empleados son una forma mediante la cual las empresas muestran su reconocimiento a los miembros de su plantel. Mientras que el premio o el reconocimiento son importantes en sí mismo, cómo se lo presenta a los empleados puede ser igual o más significativo.

Ya sea que se opte por dar el premio en forma privada o hacer una ceremonia de presentación formal del premio, este motivará a los empleados a seguir contribuyendo en formas incluso más significativas al éxito de la organización.

Los premios son un medio para lograr una buena productividad y motivación laboral ya que la empresa no generaría buenos resultados si las personas que en ella laboran no se sienten motivadas y recompensadas por su buen desempeño y los premios resultan una excelente opción.

La clave para crear un sistema de premios que promueva la buena ejecución de la estrategia radica en convertir a las mediciones del desempeño relacionadas con la estrategia en la base dominante para diseñar los incentivos, evaluar los esfuerzos individuales y grupales y entregar los premios.

Deben establecerse objetivos de desempeño impulsados por la estrategia para cada unidad de la organización, cada gerente, cada equipo o grupo de trabajo y quizá para cada empleado; dichos objetivos deben medir si la ejecución de la estrategia avanza satisfactoriamente.

El sistema de incentivos deberá premiar los resultados que se obtengan dependiendo de la estrategia que se desee implantar. Para crear un sistema de premios e incentivos que apoye la estrategia, una compañía tiene que hacer énfasis en premiar al personal por obtener resultados y no sólo por desempeñar obedientemente las funciones encomendadas. Centrar la atención y energía de los empleados en qué lograr, y no en qué hacer, hace que el entorno de trabajo se oriente hacia los resultados.

Es una mala táctica administrativa ligar los incentivos y premios al desempeño satisfactorio de las tareas y actividades con la esperanza de obtener de paso los resultados comerciales y logros de la empresa deseados. En cualquier trabajo, desempeñar las tareas asignadas no equivale a lograr los resultados esperados. Trabajar mucho, mantenerse ocupado y atender diligentemente las labores encomendadas no garantiza los resultados.

4.6. Evaluación de rendimientos.

Cuando se nombra el concepto de rendimiento laboral se hace referencia a los resultados. No se centra en la forma de realizarlos, ni en el esfuerzo realizado para conseguirlo, sino en la consecución final de estos.

Incide en el cuánto se ha realizado. Por ello, su grado de rendimiento laboral suele incidir en su retribución a través de la parte variable de su salario. De hecho, una forma de incentivarla es aumentar el porcentaje variable en el total salarial.

Mientras que cuando se nombra el concepto de desempeño laboral, se enfatiza en la forma de realizar el trabajo. En el esfuerzo empleado para la consecución de los objetivos. Incide en el cómo se realiza el trabajo. Por ello, se analizan las competencias que posee el trabajador, como las utiliza en el trabajo y en qué grado las posee. Puede ir relacionado con un aumento en la retribución fija, pero no es muy habitual.

Tras explicar las definiciones queda claro como en el contexto laboral existen ocasiones en las que los trabajadores se esfuerzan mucho en una tarea (alto desempeño) pero no se consiguen los resultados esperados (bajo rendimiento).

Existen evaluaciones como la evaluación 360° que se centran de forma objetiva en analizar los resultados obtenidos (rendimiento), a través de la intervención de varios agentes en el proceso. Tanto si esta es negativa como positiva habrá que ponderar:

1. El grado de dificultad de los resultados.
2. El esfuerzo realizado en ellos (desempeño).

Por todo ello la mejor evaluación será aquella que mezcle tanto resultados (rendimiento) como esfuerzos y procesos (desempeño). Y si esta se realiza bajo la evaluación 360°, mejor.

La evaluación de rendimiento es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos (p.ej. cooperación en el trabajo en equipo y lealtad), comportamientos (p.ej. nivel de asistencia y trato dado a los clientes) y resultados (p.ej. cantidad y calidad de los frutos del trabajo) relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

El proceso de evaluación del rendimiento desempeña una función de control con el fin de:

- 1 Proveer a la gerencia informaciones para tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado, al identificar y al preparar, a través de programas de formación y perfeccionamiento, a los candidatos más adecuados para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.

- 2 Establecer el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y evaluar los logros individuales.
- 3 Proporcionar datos generales del rendimiento que se espera de los empleados.
- 4 Estructurar el dialogo entre superior y subordinado, forzando a los superiores a mejorar el conocimiento del puesto de trabajo de los subordinados.
- 5 Ser la base para distribuir las retribuciones, recompensas, bonos y determinar los niveles\incrementos salariales.

Un sistema de evaluación valido debe especificar los criterios de rendimiento importantes, que además deben ser de fácil identificación y comprensión. Los criterios pueden ser únicos o múltiples, dependiendo de cuantas características de una misma acción la empresa quiere evaluar, a cada uno es atribuida una importancia (ponderación) diferente, conexo a la relevancia del objetivo que refleje, y cada uno detiene una gama de valores (estándares de rendimiento) para poder emitir un juicio sobre las contribuciones del empleado.

¿Quién evalúa?

Evaluación por parte de los superiores. El jefe es lo que mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado y el su rendimiento, por esto es la persona más apta para evaluar correctamente el empleado.

Autoevaluación.

Los empleados participan en la evaluación de su rendimiento, haciendo más claro el grado de compromiso con los objetivos de la empresa.

Evaluación por parte de los iguales. Los trabajadores expresan juicios sobre sus compañeros de grupo, porque el supervisor no tiene suficientes informaciones sobre de ellos.

Evaluación por parte de los subordinados. Cuando los subordinados evalúan los superiores se puede entender la relación existente entre ellos pero los juicios pueden ser influenciados por sentimientos personales o sensación de amenaza ejercida por parte del jefe.

Evaluación por parte de los clientes. Los clientes internos y externos evalúan la calidad de los distintos servicios que han utilizado, el nivel de atenciones recibidas.

Evaluación 360 grados. Este método comprendía todos los anteriores y tiene como objetivo disponer de más de una fuente o perspectiva en el sistema de evaluación.

¿Cuándo evaluar?

La evaluación del personal debe ser un proceso espontáneo y continuo que tiene lugar cada día o cada semana, no hay necesidad de llevar a cabo evaluaciones oficiales, formales u obligatorias solo una vez cada año.

La valoración se debe programar en el momento más oportuno, respecto a que o quienes la empresa quiere analizar, porque un juicio expreso antes o en retraso puede dar una imagen falsa de la persona generando insatisfacción y frustración en el evaluado porque no le es reconocido el esfuerzo hecho.

¿Cómo evaluar?

Hay tres grandes categorías de enfoques que la empresa puede elegir para evaluar los trabajadores individuales o los grupos de ellos.

Enfoques comparativos: permite de clasificar, por parte de los superiores, los individuos dentro de un grupo en base del grado de rendimiento así de seleccionar los individuos mejores.

Clasificación directa. El superior hace una lista de sus subordinados, ordenándolos del mejor al peor en función del rendimiento general o de criterios concretos (p.ej. asistencia, calidad de los informes elaborados).

Clasificación alterada. El evaluador pone en principio de la lista el mejor subordinado y al final el peor en función del rendimiento general, luego elige el mejor y el peor entre los restantes hasta cuando el último puesto queda en mitad de la lista.

Comparación por pares. Cada sujeto está evaluado a través de la comparación con cada uno de los demás para determinar quién es el mejor. Al final contando el número de veces que se elige a un individuo como mejor del par, la empresa puede individuar el mejor en el empleado que haya sido seleccionado más veces, hasta llegar al peor, es decir el sujeto que ha conseguido la puntuación más baja.

Distribución forzada. El superior debe asignar solamente una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías fijada para cada factor. Por ejemplo, una escala de distribución forzada puede estar dividida en cinco categorías con un porcentaje fijo de subordinados del grupo que puede excluirse en cada una de ellas.

Enfoques conductuales: permite de evaluar el rendimiento de cada persona de forma independiente y en relación a criterios determinados (conductuales).

Ensayos narrativos. El evaluador describe los puntos fuertes y los puntos débiles del evaluado con el fin de encontrar métodos para mejorar su rendimiento.

Escala convencional de valoración. Los formularios convencionales efectúan la valoración a través de características o rasgos de personalidad (p.ej. agresividad, independencia, madurez) que permiten de obtener datos cualitativos y cuantitativos.

Sucesos\incidentes críticos. El superior observa y registra lo que hacen los subordinados dividiendo los comportamientos de ellos en eficaz o ineficaz.

Listas ponderadas. El evaluador recoge los datos del método de los sucesos\incidentes críticos y señala, en listas ponderadas, la categoría de frecuencia de cada suceso para cada subordinado.

Escalas de apreciación de comportamientos prefijados. Estas escalas proporcionan resultados que pueden utilizar los subordinados para mejorar el rendimiento. Los sucesos se agrupan en categorías o dimensiones de rendimiento y a cada una se asigna un valor numérico en relación a su contribución al criterio de máxima eficiencia.

Escalas de observación de conductas. Los evaluadores deben indicar la frecuencia con que los titulares de los puestos realizan una conducta específica, así de poder asignar un valor numérico a la frecuencia y una puntuación a cada conducta.

Enfoques sobre los resultados: se centran en la evaluación de los productos del trabajo.

Dirección por objetivos. Esta técnica es utilizada para evaluar a los gerentes, es decir comprobar que los resultados obtenidos por parte de los gerentes sean conforme a los objetivos prefijados, así de reducir la probabilidad de que ellos trabajen en asuntos que no tengan relación con los fines de la organización.

Enfoque de medida de rendimiento. Este método utiliza medidas directas de rendimiento aplicadas a empleados que no son gerencia. Cada medida debe ser concreta y coherente con los objetivos de la organización, está valuada de forma separada y está multiplicada por un peso de importancia.

Enfoque del índice directo. El rendimiento del subordinado está medido por criterios objetivos e impersonales (p.ej. productividad, absentismo, rotación de personal).

Entre todos los métodos de valoración enumerados no existe uno mejor de los otros; para determinar cuál es la mejor forma de valuación de rendimiento los gerentes de recursos humanos deben pedirse cuál es el fin de la evaluación, (p.ej. crear motivación, mejorar la relación interpersonal, reducir los errores, proporcionar retroalimentación, hacer comparaciones entre subordinados y entre departamentos) así de seleccionar el método más adaptado a la situación.

V.CONCLUSIONES

Se han identificado las técnicas motivacionales aplicadas en los trabajadores de las empresas, se destaca que son elementos importantes que se deben de tener en cuenta porque en algunos casos pueden aumentar el performance del trabajador, pero no constituye la solución definitiva al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

Así mismo, se han definido los diferentes tipos de incentivos usados para motivar al personal, se afirma el que cada empresa debe considerar necesario implementar los incentivos por el buen o mejor desempeño de los colaboradores pues es un factor clave para el desarrollo y crecimiento tanto de la empresa ya que logra cumplir con los objetivos organizacionales, como del mismo empleado que procura un mejor desempeño para la obtención de recompensas.

Se determinaron los factores que influyen para aplicar técnicas de incentivos financieros dentro de las empresas enfatizados en los ejes de los planes de incentivos se recalca que estos planes son los elementos que tienen el propósito de estimular a los trabajadores.

También se describió la valuación de la motivación laboral en los trabajadores de las empresas se logra identificar la existencia de varias finalidades adicionales; siendo las más importantes las siguientes: Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas, establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores, detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.

En síntesis, se ha logrado analizar satisfactoriamente la relevancia de los incentivos financieros en la motivación laboral, mediante el análisis de teorías para promover su práctica se afirma que los incentivos financieros son el motor principal que hace que los trabajadores de las organizaciones puedan trabajar motivados y comprometidos ampliamente con la empresa.

VI.BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, C. (1982). *Las nuevas formas de organizacion del trabajo*. madrid: Akal.
- Carrillo, J. (2013). *Rotacion del personal en las maquiladoras Tijuana* (2da ed. ed.). D.F, Mexico: Plaza y Valdes, S.A. de C.V.
- Cerdan, A. (27 de Febrero de 2018). *Cognifit* . Obtenido de Salud, Cerebro y Neurociencia: <https://blog.cognifit.com/es/importancia-motivacion/>
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administracion de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw HILL.
- Chiavenato, I. (2000). *Administraion de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chruden, H. (1991). *Administraion de personal*. Mexico: CECSA.
- Court, E. (2009). *Aplicaiones para finanzas empresariales*. mexico: Pearson educacion de mexico.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. McGraw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administracion de personal*. Mexico: Pearson Educacion.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recursoshumanos*. Mexico: Pearson educaion.
- Gil, I., Ruiz, L., & Ruiz, J. (1997). *La nueva direccion de personas en la empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- Hampton, D., & Diaz, A. (1981). *Administracion contemporanea*. McGraw-Hill.

- Juares Hernandez, J. O. (2015). *Administracion de la compensacion, sueldos, salarios, incentivos y presentaciones*. D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Koontz , H., & Weihrich, H. (1999). *Administracion Una Perspectiva Global*. Mexico: McGraw Hill.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New york: Harper & Row.
- Montero, Vega, Angulo y Tejerina, C. (2015). *Gestion de conflictos y procesos de mediacion*. Espana: Ediciones Nobel, S.A.
- Montoya Agudelo, C. A. (2019). *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente*. Colombia: Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Reeve, J. (1994). *Motivacion y Emocion* (2da ed. ed.). Madrid, España: McGraw-Hil.
- Robbin, A., & Buente, W. (2008). *Administracion de Recursos Humano*. Limusa Wiley.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed. ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2008). *Adminisracion de Recursos Humano*. Limusa Wiley.
- Vertice, E. (2008). *Coordinacion de equipo de trabajo*. Malaga, España: Publicaciones Vertice.
- Werther, W., & Davis, K. (1995). *Administracion de personal y recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (1996). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.