



CAPITULO II

Marco Teórico

2.1. Incentivos

2.1.1 La motivación y la satisfacción

La motivación se define como el estado o condición que activa el comportamiento e impulsa a una acción, implica y deriva necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se encuentran fuera de él y conjuntamente definen a las necesidades como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su comportamiento hacia el logro de incentivos u objetivos, que cree que puede satisfacerlas (Sherman Jr. & Chruden ,1999, Neves de Almeida,1999, Feldman, 2001).

Es necesario mencionar que la motivación dentro de una empresa es importante aplicarla en todos los niveles, hablando de hoteles ésta es más necesaria en los niveles operativos, la cuál se puede llevar a cabo mediante incentivos, se debe señalar que los trabajadores son la carta de presentación que la empresa tiene y si se encuentran motivados

y satisfechos con su trabajo estarán diciendo que sus necesidades se han cumplido dando como resultado un mayor desempeño como lo afirman William et al. en donde los niveles de satisfacción y los niveles de desempeño están altamente relacionados (1988), Fleishman & Bass (1976) argumentan que “la satisfacción en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de sus puestos y el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas” (p.334).

Chiavenato (2001) interpreta al ciclo motivacional de la siguiente manera: “cuando surge una necesidad ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento, cada vez que aparece una necesidad ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio” (p.70).

A continuación se muestran dos modelos motivacionales :

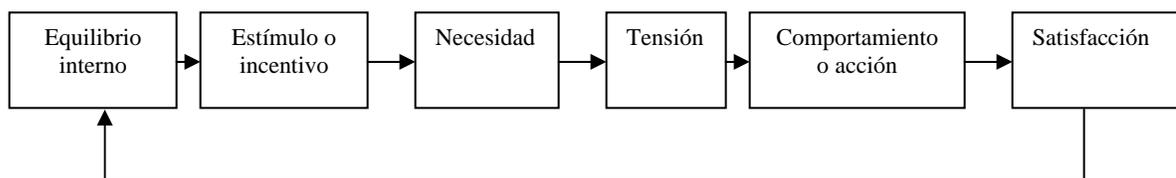


Figura 2.1 “Recursos Humanos”, por Chiavenato Idalberto, 2001, p. 70.

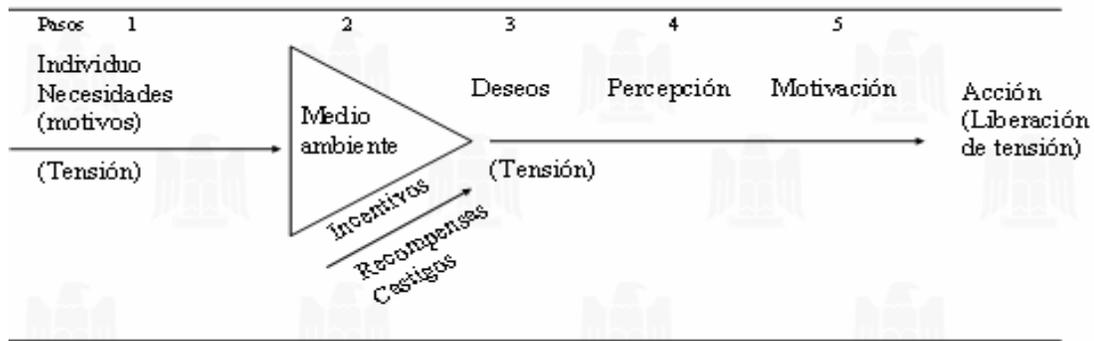


Figura 2.2 “Motivación”, por Universidad del CEMA, s.f.

En las figuras 2.1 y 2.2 la necesidad se ha satisfecho, mientras más se repita el ciclo mayor será el aprendizaje y se reforzará, las acciones se vuelven más eficaces para la satisfacción de algunas necesidades. Y cuando ya se cumplió la necesidad deja de ser motivadora ya que no causa más tensión o inconformidad (Chiavenato, 2001).

Como se menciona anteriormente las necesidades son diferentes en cada individuo por tal razón es importante que los departamentos de recursos humanos reconozcan que cada trabajador necesita de un incentivo diferente para alcanzar dicha motivación y al mismo tiempo la satisfacción laboral. Sherman Jr. & Chruden (1999) mencionan que “la satisfacción en el trabajo fue considerada como una importante dimensión del proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe sus necesidades, deseos y la forma en que deben satisfacerse” (p.285), así mismo William et al., (1988) la definen como “la actitud favorable o desfavorable que los empleados mantienen respecto a su trabajo” (p. 271). Feldman (2001) define a la percepción como “el proceso mediante el cual el individuo interpreta, analiza e integra un estímulo con una información sensorial” (p.95).

Las necesidades se clasifican según varios autores en:

MASLOW	ALDERFER	MCCLELLAND	HERZBERG
Necesidades fisiológicas	Necesidades de existencia	Poder	Condiciones de trabajo
Necesidades de seguridad (materiales)			Salarios
Necesidades de seguridad (impersonales)			Supervisión
Necesidades de afiliación, amor y necesidades sociales	Necesidades de relación	Afiliación	Compañeros de trabajo
Necesidades de autoestimación (retroalimentación por los demás)			Reconocimiento
Autoestimación (actividades que se confirman a sí mismas)	Necesidades de crecimiento	Logro	Responsabilidad de progreso
Autorrealización			Interés del trabajo

Tabla 2.1 “Motivación”, por Universidad del CEMA, s.f.



2.1.2 Definición de Incentivos

El origen de los incentivos se da con el movimiento de la administración científica al proporcionar estándares objetivos del desempeño mediante los cuales la productividad del trabajador pudiera ser cuantificada (Sherman Jr. & Chruden, 1999). Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual, permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor.

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos (Sherman, Bohlander & Snell, 2001).

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características según Alonso (2004):

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa



2.1.3 Tipos de Incentivos

Los incentivos se clasifican según autores como: Sherman (1999), Werther (1995), Gómez (2001), William (1988), Chruden (1999), Davis (1995), entre otros como: incentivos financieros y no financieros

1.- Incentivos Financieros.-La razón por la que se ofrecen los incentivos financieros es porque estos manejan los niveles de productividad y calidad.

Werther Jr & Davis (1995) aclaran que “Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica”, por otra parte comentan que “La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensa con creces” (p. 316), contrario a esto Sherman Jr. & Chruden (1999) aclaran que “no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos financieros que relacionan de modo directo los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia” (p. 268).



Las empresas deben ofrecer este tipo de incentivos y al mismo tiempo ofrecer incentivos no monetarios aunque estos no sean tangibles ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es más importante para los mismos. Sin embargo, las empresas deben combinar los incentivos monetarios y los no monetarios para obtener una seguridad laboral (Gómez et al., 2001).

Dentro de los incentivos financieros encontramos una diversidad de programas que se aplican en las empresas para recompensar a sus trabajadores, a continuación se mencionan los más conocidos:

a) Incentivos sobre unidades de producción ó destajo: son aquellos incentivos que se otorgan al trabajador por aquel número o cantidad de unidades extras que estos realizan en sus actividades, a cambio de esto la empresa se ve en la necesidad de incentivarlos por el desempeño que demuestran ante la empresa, ya que esto determina su compensación (Werther Jr. et al., 1995, Sherman et al., 2001).

Esto se refiere a que los trabajadores tienen la obligación de llevar a cabo ciertas tareas y una cantidad de estas, pero hay quienes realizan más de las requeridas, viéndolo dentro de un hotel cuando la camarista hace 15 habitaciones en el tiempo que debe hacer diez, el rendimiento de esta persona es mayor y por lo tanto el hotel decide otorgarle este tipo de incentivo conocido como unidades de producción.

Es importante mencionar que no siempre la aplicación de este tipo de incentivos trae beneficios al trabajador, ya que como Werther (1995) menciona “El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones del grupo sobre las personas que



exceden los niveles promedio de desempeño” (p. 319), esto se debe a que el grupo puede rechazar al trabajador con un desempeño mayor al de ellos ya que pueden generar algún tipo de desconfianza ante ellos (Gross, 1999).

Hablando de hoteles este tipo de incentivos es muy poco medible en la productividad ya que en muchos de sus departamentos no se producen unidades sino servicios, tal es el caso de recepción, concierge, bares, restaurantes, entre otros.

b) Bonos sobre producción: Estos bonos son aquellos que se le otorgan al trabajador por haber sobrepasado el número de unidades de producción que la empresa le demanda y las cuales tiene la obligación de efectuar. Los trabajadores además de recibir un salario fijo, éstos reciben un bono adicional (Sherman et al., 2001).

Un ejemplo muy claro dentro de la hotelería se encuentra en el departamento de ama de llaves ya que las camaristas tienen un tiempo establecido para hacer las habitaciones del hotel, tomando en cuenta que dicho tiempo sea de treinta minutos y una de ellas la termine en veinte minutos, tiene una diferencia de diez minutos los cuales puede utilizar haciendo otras habitaciones, teniendo como resultado un nivel de producción mayor al de las demás.

c) Compensación por conocimientos especializados: González (s.f.) define a la compensación “las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie valuables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo, en el ámbito laboral sería algo así como la retribución por el trabajo realizado a través de, no sólo un salario, sino también beneficios y otras prestaciones que el empleador puede entregar libremente a sus trabajadores” (párr.4).



Werther et al., (1995) lo definen como “ los sistemas que constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeñan o el ramo de la empresa” (p.322).

d) Comisiones: Es un pago otorgado a un agente por proveer un servicio, especialmente un porcentaje de la cantidad total de la transacción del negocio (William et al, 1988), este tipo de incentivo 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 Jr et al., 1995). En la hotelería podemos encontrar un claro ejemplo en el departamento de banquetes, ya que por cada evento que el agente de ventas realice se le otorga una cantidad monetaria proporcional al costo total del evento.

e) Plan de estándares por hora: Sherman et al (2001) lo definen “ Establece tasas de incentivos con base en un tiempo estándar, para realizar un trabajo , si los empleados lo terminan en menos tiempo su pago se basa de todas maneras en el tiempo establecido para ese trabajo, multiplicado por el importe por hora” (p.400). Contreras (2003) lo define como la “recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada. La diferencia con el plan por destajo radica en que el incentivo se expresa en términos de tiempo y no en términos monetarios” (“Incentivos financieros”, párr.2).

f) Bonos individuales: En este tipo de plan se le otorga al trabajador un ingreso extra cuando éste realiza un nivel de productividad mayor, es decir, cuando el trabajador



demuestra que esta dando su mayor esfuerzo para desempeñar la actividad correspondiente se le brinda una remuneración económica aparte de su salario base (Sherman et al, 2001).

g) Aumentos por mérito: Son aquellos incentivos que se le otorgan a los empleados por haber alcanzado los niveles de productividad y desempeño establecidos por la empresa. Este incentivo es dado a los trabajadores por medio de una evaluación de desempeño que los jefes de cada departamento realizan en base a su propio criterio (Chiavenato, 2003).

h) Curvas de madurez: Este tipo de incentivo va ligado directamente con aquellos trabajadores de niveles profesionales y/o científicos, ya que estos no buscan una remuneración completamente económica, sino que lo que buscan es ascender dentro de la empresa para progresar profesionalmente. Esto evita que exista un alto nivel de rotación del personal dentro de la empresa, ya que los trabajadores se sienten motivados a escalar puestos (Sherman et al., 2001, Werther Jr. et al, 1995, William et al, 1988).

2.- Incentivos No Financieros.

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



Werther Jr et al., (1995) señalan 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 las empresas, ya que evitan que 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.

Sherman Jr. & Chruden mencionan como incentivos no económicos a la seguridad, afiliación, estima y autorrealización, las cuales se definen a continuación:

- Seguridad.- Difiere entre las personas, para unas puede servir como un incentivo que motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño y para otros ésta puede proporcionarle un sentimiento de libertad en el cual dirige sus energías hacia los objetivos de la empresa y no hacia su seguridad personal.
- Afiliación.- La necesidad de pertenecer a un grupo donde las relaciones de los empleados conlleven a una mayor satisfacción y productividad entre ellos.
- Estima.- La satisfacción puede cumplirse mediante incentivos que impliquen prestigio y poder.
- Autorrealización.- Los incentivos para satisfacer estas necesidades incluyen la oportunidad para adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro (1999).



2.1.4 Ventajas de los programas de pago de incentivos

Sherman et al., (2001) mencionan algunas ventajas de los programas de incentivos las cuales son:

- “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 organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo”.

Alonso (2004) nos muestra otras ventajas que los programas de incentivos tienen en las empresas, las cuales son:

- “El salario debe permitir vincular estrechamente la remuneración con la contribución del trabajador constituyendo, a corto plazo, un factor motivador para



mejorar, haciendo al sujeto responsable de los resultados de sus actuaciones y disminuyendo así los riesgos de desviaciones del objeto principal.

- Disminuye el riesgo económico de la empresa al convertir costos fijos en variables, pues parte del salario fijo se hace variable con la retribución flexible.
- Permite orientar la actuación de los trabajadores al logro de objetivos específicos mediante el establecimiento de incentivos” (párr.3)

2.1.5 Desventajas de los programas de incentivos

El hecho de que los individuos no puedan lograr alcanzar la satisfacción de sus necesidades pueden provocar que se vean impedidas a la hora de alcanzar una meta o un incentivo en particular, dando como resultado la inconformidad y ésta puede interferir en el buen desempeño de sus actividades laborales dentro de la empresa.

Se pueden mencionar dos desventajas, las cuales son:

- 1.- Frustración.- Es la presencia de una barrera en el logro de los objetivos la cual crea una situación frustrante y la tensión de dicho individuos se hace persistente.
- 2.- Conflicto.- Implica una situación de elección en donde las necesidades u objetivos son incompatibles.



2.1.6 Ventajas y desventajas de planes de incentivos individuales y por equipo

	Planes Individuales	Planes por Equipo
<i>Ventajas</i>	<p>El rendimiento recompensado se reproducirá.</p> <p>Los incentivos financieros pueden configurar los objetivos de una persona.</p> <p>Pueden ayudar a la empresa a lograr la equidad individual.</p> <p>Se ajustan a una cultura individualista.</p>	<p>Fomentan la cohesión del grupo.</p> <p>Ayudan a medir el rendimiento.</p>
<i>Desventajas</i>	<p>Pueden fomentar un pensamiento único.</p> <p>No se cree que el rendimiento esté relacionado con la retribución.</p> <p>Pueden ir en contra de los objetivos de calidad.</p> <p>Pueden fomentar la falta de flexibilidad.</p>	<p>Posible falta de ajuste con una cultura individualista.</p> <p>El grupo puede presionar a sus miembros para que limiten el rendimiento.</p> <p>Es difícil definir el equipo.</p> <p>Competencia entre grupos.</p>

Tabla 2.2 “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, por Gómez Luis, Balkin David & Cardy Robert 2001, p. 407.



2.1.7 ¿Como se realizan los planes de incentivos?

Existen reglas para realizar los planes de incentivos, las cuales se señalan a continuación:

1. Se deben otorgar incentivos en base al desempeño personal, de equipo, la intención no es otorgarlos en cualquier caso, sino simplemente en la motivación del desempeño del trabajador.
2. El sueldo debe ser adecuado al puesto, para que, si el trabajador desempeña su labor satisfactoriamente, pueda aumentar su pago por medio de un incentivo.
3. Los costos de las compensaciones deben estar incluidos en los incentivos que la empresa otorga (Sherman et al.,2001).

2.2 Retribuciones

2.2.1 ¿Qué son las retribuciones?

Gómez, Balkin & Cardy (2001) la definen como “ El conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo” (p.352) ésta retribución esta compuesta por tres elementos fundamentales, los cuales son:

1.- Salario Base.- Es la cantidad fija que los empleados reciben cada determinado tiempo por el trabajo realizado.

2.- Incentivos Salariales.- Son aquellos que las empresas aplican para recompensar el desempeño de los trabajadores (Gómez et al., 2001).

3.- Prestaciones.- Conocidas también como retribuciones indirectas, Reyes (1977) lo define como “ Cosas o facilidades que un empleador otorga a sus trabajadores, en adición al salario estipulado” (p.177).

A continuación se muestra el esquema de la retribución:

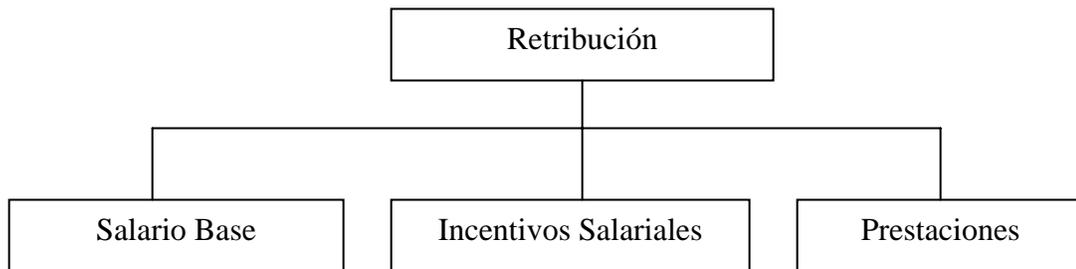


Figura 2.3 “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, por Gómez Luis, Balkin David & Cardy Robert 2001, p. 353.

Las retribuciones son importantes para los trabajadores, ya que afectan de manera económica, psicológica y sociológica, de tal manera que si la aplicación de tales retribuciones no son las adecuadas pueden traer consigo la insatisfacción de los trabajadores y por consecuencia un bajo desempeño; afectando directamente a la empresa (Gómez et al., 2001).



Existen criterios que las empresas utilizan para el diseño de los sistemas de retribuciones, dentro de estos se encuentra la equidad salarial, la cual se clasifica en Interna y Externa.

- Equidad Interna.- Es la retribución que los trabajadores creen justa dentro de la empresa en diferentes niveles.
- Equidad Externa.- Es la retribución que los trabajadores creen justa respecto a lo que obtienen los trabajadores de empresas externas, por la realización del mismo trabajo (Gómez et al., 2001).

Tomando en cuenta la equidad interna y la externa se desarrollan dos modelos de retribución.

1.- Modelo de Justicia Distributiva.- Se dice que los trabajadores aportan a la empresa diferentes atributos como cualidades, esfuerzos y tiempo a cambio de un resultado tomando en cuenta que el más importante para los trabajadores es el monetario.

2.- Modelo de Mercado Laboral.- Cuando la oferta de trabajo y la demanda del mismo es igual en ese momento la empresa establece el salario de los trabajadores (Gómez et al., 2001).

Existen cuatro tipos de sistemas de retribuciones que las empresas pueden utilizar para el pago a los trabajadores:

1.- Retribución Fija.- Es el salario base que la empresa da al trabajador en un tiempo determinado.

2.- Retribución Variable.- Es proporcionado mediante un pago que se obtienen de las ganancias que la empresa genera anualmente.



3.- Rendimiento.- Son aquellos que se relacionan con el trabajo extra del empleado dentro de la empresa a los cuales conocemos como pagos por unidad producida.

4.- Participación.- El salario va a ser igual para todos los trabajadores, siempre y cuando realicen la misma cantidad de trabajo y cumplan con las expectativas mínimas de la empresa (Gómez et al., 2001).

2.2.2 ¿Cuándo es conveniente utilizar un plan de retribuciones en la empresa?

Para que un sistema de retribuciones funcione adecuadamente dentro de la empresa se necesita tomar en cuenta los siguientes puntos, según Gómez et al.(2001) :

- “ Los trabajos no cambien con facilidad
- Los empleados no tengan que sustituirse muy a menudo
- Se requiere mucha formación para aprender un determinado trabajo
- La rotación de los trabajadores sea relativamente baja
- Los empleados asciendan con el tiempo
- Los puestos de trabajo estén estandarizados dentro del sector en el que opera la empresa ” (p.359).

2.2.3 Inconvenientes en las Retribuciones.

Así como es importante que las empresas ofrezcan retribuciones a los empleados para aumentar el desarrollo y la productividad que ellos tienen dentro de la misma, es importante saber aplicar los diferentes tipos de incentivos tanto de forma individual como



grupal, ya que si no son empleados adecuadamente puede ser contraproducente para la empresa y por lo tanto tener consecuencias negativas (Dessler, 1994).

Existen inconvenientes en la aplicación de los planes de incentivos en las empresas, como lo menciona Alonso (2004) estos son:

- “Supone un trabajo adicional de administración y control, sobre todo si se opta por sistemas que consideren muchos factores.
- El coste total de un sistema basado en fijo más variable suele ser superior al coste de la alternativa basada exclusivamente en el fijo, pero si el sistema funciona bien, la mayor eficiencia compensará con creces los mayores costos.
- Si el sistema no está bien ajustado existe el riesgo de que los ingresos se disparen y se produzcan diferencias injustificadas entre distintos empleados y colectivos” (párr.3)

“Los incentivos animan a los trabajadores a mejorar la calidad, reducir los costos y aumentar el fondo de comercio de la empresa. ¿Correcto? Bueno, eso es lo que se supone que deben hacer. En el mundo real, las retribuciones en función del rendimiento también pueden despertar pasiones que convierten en los trabajadores en grupos rivales, tan ambiciosos por conseguir dinero adicional, que harán que las cifras de otro grupo parezcan malas para que las suyas parezcan buenas. Los incentivos son tóxicos porque abren las puertas al favoritismo y a la manipulación” (“Incentive pay can be crippling”, 1995).

Gómez et al., (2001) mencionan que “La mayoría de los trabajadores cree que los que más trabajan y producen deberían ser mejor remunerados. Si los empleados entienden que la remuneración no se distribuye en función de los méritos, probablemente se



comprometerán menos con la organización, reducirán sus esfuerzos y buscaran oportunidades laborales en otras empresas” (p. 392).

Los sistemas de retribuciones basados en el rendimiento, también conocidos como incentivos, premian el esfuerzo de los trabajadores de la empresa basándose en tres supuestos:

1. Los trabajos realizados por los trabajadores individuales y por los grupos de trabajo son diferentes en relación con lo que brindan a la empresa, no sólo en lo que hacen, también en la forma en que lo realizan.
2. Las ganancias finales de la empresa dependen del rendimiento de los individuos y los equipos que la forman.
3. Para que una empresa sea justa a la hora de recompensar a sus empleados, y así lograr atraer mejores trabajadores, conservar a sus estrellas y motivar a los que se desempeñen más notablemente, debe establecerse en base en su rendimiento relativo (Gómez et al., 2001).

2.2.4 Obstáculos que deben superar las empresas que quieren establecer un plan de incentivos.

Son ocho obstáculos que las empresas deben tomar en cuenta a la hora de aplicar los planes de incentivos, a continuación se mencionan:

- 1.- El síndrome de haz únicamente lo que te pagan por hacer.- Mientras más tenga que ver la retribución con indicadores concretos del rendimiento, los trabajadores se concentran en



esos indicadores y dejan de lado otros factores importantes del trabajo que resultan más difíciles de medir.

2.- Efectos negativos sobre el espíritu de cooperación.- Este punto explica que pueden crearse problemas y competencia entre los trabajadores y por lo tanto no hay cooperación con los integrantes de otros grupos laborales dentro de la misma empresa.

3.- Falta de control.- Los trabajadores no pueden manejar o controlar todos los factores que intervienen para la realización de su trabajo, un ejemplo de estos factores son el supervisor, el desempeño en el trabajo de sus colegas, la calidad del equipo y de los materiales con los que trabaja, etc.

4.- Dificultades para medir el rendimiento.- Es muy complicado para las empresas evaluar el rendimiento de los trabajadores y más cuando se trata de entregar un incentivo.

5.- Contratos psicológicos.- Un contrato psicológico es un grupo de intereses o perspectivas, basándose en experiencias pasadas, muy resistentes al cambio. Si un contrato psicológico no funciona, puede tener resultados dañinos para la empresa.

6.- La brecha de credibilidad.- Por lo general los trabajadores piensan que los sistemas de recompensa no son justos, y no premian objetivamente el rendimiento.

7.- Insatisfacción y estrés laboral.- Estos incentivos hacen que los trabajadores tengan una mayor productividad, pero también tienen una menor satisfacción laboral. Mientras más relacionen los trabajadores la retribución con el rendimiento, hay más molestias en el trabajo y los trabajadores son más infelices.

8.- Reducción potencial del dinamismo intrínseco.- Si los trabajadores saben que pueden ser mejor recompensados van a hacer lo que sea y como puedan para lograrlo y así



maximizaran su creatividad y talento. Una empresa que ponga mucho esfuerzo en estas retribuciones para motivar al empleado, podría reducir el dinamismo intrínseco (Gómez et al., 2001).

Otro inconveniente que menciona Aranda (s.f.) es cuando “un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la *frustración*, que lleva a la persona a ciertas reacciones, tales como: a) desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente); b) agresividad (física, verbal y psicológica); c) reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.); y, d) alienación, apatía y desinterés. Es frecuente encontrar trabajadores “rendidos”, con la moral baja. Se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, se confabulan contra la empresa u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración” (párr. 19)

2.3 Productividad

2.3.1 ¿Qué es la productividad?

Aranda (s.f.) la define como “el incremento que el empleado tiene en la planificación y en la realización del trabajo realizado dentro de la empresa, lo cual forma parte de la motivación ya que la importancia de ésta radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona” (párr. 7)



La motivación es parte esencial para lograr un alto nivel de productividad en el trabajador:

$$\text{Productividad/ Rendimiento} = \text{Habilidad} \times \text{Motivación}$$

La fórmula muestra que un alto nivel de habilidad puede redundar en un mal rendimiento si se combina con una baja motivación, de la misma manera, un alto nivel de motivación no puede compensar la falta de habilidad (Gómez et al., 2001, p. 179).

La productividad es una combinación de la efectividad (es el grado en el que se logra los objetivos) y la eficiencia (es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada, ya que la efectividad esta relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de recursos (“Productividad,” s.f.)

