



82  
291

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS, COMO  
MOTIVACION AL PERSONAL DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA”**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A:  
YOLANDA MECATE VARGAS**

ASESOR: ING. JOSE LUIS MORALES PRUNEDA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

260650



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos. Propuesta de un Programa de Incentivos, como Motivación al Personal de una Empresa Comercializadora.

que presenta la pasante: Yolanda Mecate Vargas.

con número de cuenta: 8205902-4 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 02 de Abril de 19 98.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>Lic. Regino Quiroz Solis.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>Lic. Francisco Ramirez Ornelas.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Ing José Luis Morales Pruneda.</u>	<u>[Firma]</u>

## DEDICATORIAS

A LA U.N.A.M.

POR HABERME DADO LA  
OPORTUNIDAD DE  
INGRESAR A SUS AULAS, Y  
PERMITIRME EXTRAER DE  
ESTAS LA CULTURA Y  
CONOCIMIENTO.

A MIS PADRES:

POR TODO ESTO Y  
MUCHAS COSAS MAS  
"GRACIAS".

POR HABER TENIDO LA  
FORTALEZA DE GUIAR MIS  
PASOS POR EL CAMINO  
DEL BIEN, PORQUE EN EL  
MOMENTO OPORTUNO  
SUPIERON  
COMPRENDERME Y  
ORIENTARME CON SUS  
CONSEJOS Y  
MOTIVÁNDOME A SEGUIR  
ADELANTE.

CON AGRADECIMIENTO A  
TODAS AQUELLAS  
PERSONAS QUE ME HAN  
OBSEQUIADO UNA  
PALABRA DE ALIENTO, SU  
APOYO Y EXPERIENCIA  
DURANTE TODA MI VIDA Y  
TRAYECTORIA DE  
ESTUDIANTE,

## **PRESENTACIÓN**

EL PRESENTE TRABAJO TIENE COMO FINALIDAD SEÑALAR LA IMPORTANCIA DE LOS PLANES DE INCENTIVOS, Y COMO INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN, PARA FOMENTAR EL MEJOR DESEMPEÑO EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

## **OBJETIVO GENERAL**

PROPONER UN PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA QUE EL PERSONAL ESTE MOTIVADO EN LAS REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES; Y ASÍ MISMO ESTE SERÁ BENEFICIADO A NIVEL PERSONAL Y ECONÓMICO.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

DEBIDO A LA FALTA DE INCENTIVOS, EL PERSONAL NO SE SIENTE MOTIVADO; OCACIONANDO CON ELLO QUE LOS TRABAJADORES PONGAN POCO INTERÉS Y DESEMPEÑO EN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO.

## **HIPÓTESIS**

A TRAVÉS DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS, EL PERSONAL SERÁ BENEFICIADO, A NIVEL ECONÓMICO Y PERSONAL, LOGRANDO CON ELLO UN MEJOR DESEMPEÑO EN SUS ACTIVIDADES, Y UN CRECIMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO NACIONAL.



# ÍNDICE

I. PRESENTACION

II. OBJETIVO

III. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

IV. HIPOTESIS

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN	
1.1 Concepto general de motivación.	2
1.2 Proceso de motivación.	3
1.3 Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow	5
1.4 Teoría los dos factores de Frederick Herzberg	7
1.5 Teoría de motivación de logro de Mc.Clellan	9
CAPITULO 2 INCENTIVOS EN LAS ORGANIZACIONES	
2.1 Concepto de incentivos	12
2.2 Clasificación de los incentivos	12
2.2.1 Incentivos reales y sustitutos	12
2.2.2 Incentivos positivos y negativos	13
2.2.3 Incentivos financieros y no económicos	14
2.3 Tipos de incentivos según área de aplicación	15

2.3.1 Incentivos al personal administrativo	15
2.3.2 Incentivos al personal de ventas	17
2.3.3 Incentivos al personal de producción	19
2.4 Problemas en la administración de planes de incentivos	22

### **CAPITULO 3 IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS**

3.1 Concepto de programa	23
3.2. Clasificación de los programas.	24
3.3 Importancia de los programas	24
3.4 Lineamientos de los programas	25

### **CAPITULO 4.- CASO PRACTICO "PROGRAMA DE INCENTIVOS COMO MOTIVACION AL PERSONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA".**

4.1 Antecedentes de la empresa.	26
4.2 Objetivo de la Empresa	27
4.3 Diagnostico	27
4.4. Estructura Organizacional	28
4.5 Propuesta de un Programa de Incentivos	34

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>43</b>
---------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>44</b>
---------------------	-----------

## INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de mostrar la importancia que tiene la motivación en la operación general de cualquier empresa, el presente trabajo se abocó a los diferentes planes de incentivos, que existen para motivar al personal de una organización, estableciendo para el caso los aspectos teóricos que permitan la ubicación de los conceptos y teorías relacionadas con el tema. así como su aplicación teórica.

Cabe mencionar que en el presente trabajo se propone un programa de incentivos que permitirá motivar al personal y fomentar en ellos la cooperación, entusiasmo, superación y constancia para realizar su trabajo eficientemente.

El presente trabajo se divide en cuatro capítulos. El primero contempla aspectos teóricos, conceptos, proceso de motivación; así como las teorías más relevantes en este tema como son las de Abraham Maslow, Herzberg y Mc Clelland. El segundo presenta el concepto de incentivos y las diferentes clasificaciones que existen de ellos; así también los tipos de incentivos de acuerdo al área de aplicación. y los problemas que se pueden tener en la aplicación de los planes de incentivos. En el tercer capítulo se hará mención del concepto de programas, clasificación e importancia y los lineamientos que se necesitan para su elaboración. En el cuarto capítulo se propondrá un programa de incentivos para motivar al personal de una empresa comercializadora.

## CAPITULO 1      TEORIAS DE MOTIVACION.

### 1.1 CONCEPTO GENERAL DE MOTIVACIÓN:

La motivación es un tema importante y complejo, ya que se necesita comprender por que los individuos se comportan de determinada forma y como se puede influenciar en su comportamiento; Asi mismo casi todo comportamiento tiene origen en los esfuerzos que realiza un individuo para satisfacer sus necesidades.

Es necesario mencionar que es un Motivo.- Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, o por lo menos, que da origen, aun comportamiento especifico (1); Este impulso a la acción puede ser provocado por un estimulo externo (que proviene del ambiente) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

Por otra parte, la palabra motivación se deriva del vocablo latino "moveré" que significa mover.

Se mencionan los siguientes conceptos de motivación:

DESSLEY GARY. "La considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades"(2).

(1) Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig. Organization and Managemet: A Systems Approach ( Nueva York, Mc .Graw Hill, 1970) pág.245.

(2) Hodgetts M. Richard. Comportamiento en las Organizaciones. Ed. Interamericana 1987 pag.95.

KELLY JOE. Afirma que la motivación tenía que ver algo con las fuerzas que alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta.(3)

JONES M.R. La ha definido como algo relacionado con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que esta presente en la organización mientras se desarrolla todo esto.(4)

Por lo tanto concluyo que motivación "Es la fuerza interior que impulsa a un individuo a comportarse de alguna manera para lograr un objetivo o recompensa".

## 1.2 PROCESO DE MOTIVACIÓN

El individuo se comporta en cierta forma para satisfacer sus necesidades personales, es por ello que se tiene que orientar a una meta específica para satisfacer esa necesidad.

En el proceso motivacional un individuo se comporta de manera diferente de acuerdo a los estímulos internos o externos que lo motivan. La conducta de este individuo se dirige a alcanzar un incentivo o meta que anticipa será satisfactorio. Cuando se alcanza la meta o el objetivo se establece un equilibrio; sin embargo, surgen nuevas necesidades que después se satisfacen siguiendo la misma secuencia.

(3) Hodgetts M. Richard ob. cit. pág. 95

(4) Hodgetts M. Richard ob. cit. pag. 95

Las necesidades, los valores sociales y los objetivos; varían de un individuo a otro produciéndose diferentes patrones de comportamiento; En el proceso de motivación se requieren dos elementos los cuales son : primero encontrar lo que la persona desea y tenerlo como una posible recompensa; y segundo, asegurarse de que sienta que el esfuerzo de su parte conducirá a obtener esa recompensa.

Para motivar a una persona no es suficiente ofrecerle algo, para satisfacer sus necesidades importantes, con el fin de que se sientan motivadas, deberán estar también razonablemente convencidas de que tienen la capacidad para obtener dicha recompensa.

Por lo tanto la motivación ocurre cuando se tiene un incentivo o recompensa que puede satisfacer una necesidad; y la frustración se presenta cuando hay una barrera entre la persona y ese incentivo o recompensa.

En el proceso de motivación se identifican los siguientes puntos:

- a) La causa o motivo que tiene un individuo para realizar una acción específica.
- b) El individuo tiene una gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente.

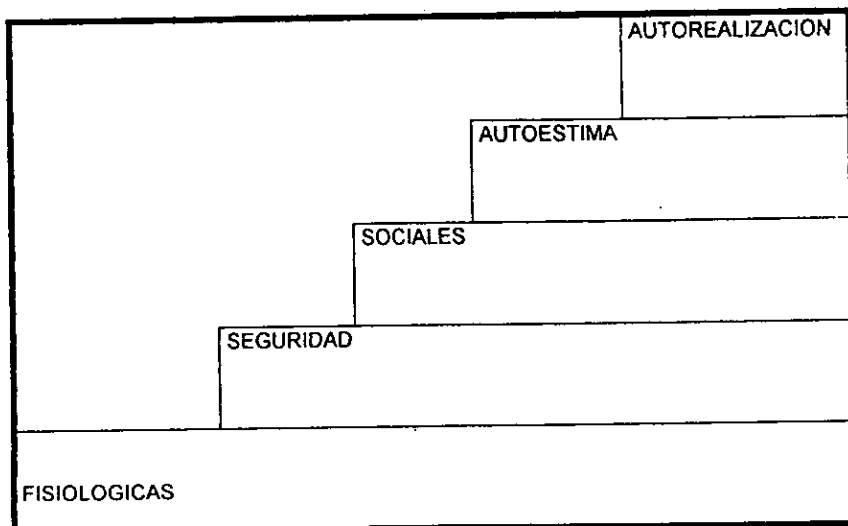
- c) El individuo satisface sus necesidades en formas distinta.
- d) La satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad.
- e) La conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de una necesidad.

### 1.3 JERARQUÍA DE LA NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW.

Según Maslow, " el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de su vida en medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento" (5)

La jerarquía de la necesidades de Abraham Maslow, postula que todo individuo tiene cinco necesidades básicas, las cuales ordena en forma ascendente principiando con la más básica:

#### JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW.



(4) Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos (México, Mc Graw Hill, 1983)Pag. 60.

Desde que el hombre ha tenido que satisfacer sus necesidades para sobrevivir y desarrollarse física y emocionalmente, estas necesidades son las que encausan a las personas a satisfacerlas; en la medida que lo logren harán que el individuo se encuentre en un estado de satisfacción completa.

Las características de cada necesidad son las siguientes:

- a) Necesidades Fisiológicas: Son las necesidades mas elementales como por ejemplo : Sueño, Hambre, Sed, Necesidades Corporales, etc.
- b) Necesidades de Seguridad : Se encuentran señaladas las necesidades de Protección contra el peligro, Amenaza, Comodidad, Estabilidad.
- c) Necesidades de Sociales: El hombre necesita tener una valoración, Necesidades de amor, afecto, aceptación dentro de los grupos.
- d) Necesidades de Reconocimiento Estimación: Autorrespeto, Autoestimación de otros, Reconocimiento y Prestigio, confianza y liderazgo.
- e) Necesidades de Autorrealización: La necesidad de una persona de llegar a su potencial máximo en términos de la aplicación de sus propias habilidades.



Por lo tanto esto forma una jerarquía de necesidades , y cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior esta satisfecha; esto es que cuando es satisfecha una necesidad ya no motiva la conducta ; por lo tanto sigue el siguiente escalón y se convierte en el nuevo motivador de conducta de un individuo.

#### 1.4 LA TEORÍA DE LOS SATISFACTORES DE FREDERICK HERZBERG.

Herberg Fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo de el individuo. Considera dos factores distintos en la satisfacción del cargo. Un conjunto de factores que denomino satisfactores o de motivación los cuales los considera como intrínsecos al propio trabajo, provoca satisfacción con el cargo y con las aparentes mejorías en el desempeño. Los factores satisfactores o motivadores son : realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo entre sí.

Los medios prácticos de proporcionar o incentivar estas satisfacciones incluyen.

- \* Delegación de responsabilidad.
- \* Libertad de ejercer discreción.
- \* Promoción.
- \* Uso pleno de habilidades.

- \* Establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- \* Simplificación del cargo.
- \* Amplificación o enriquecimiento del cargo.

Otro conjunto de factores, que denomino higiénicos o insatisfactorios tiende a actuar en una dirección negativa. Si estos factores se sitúan en un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados podrán causar insatisfacción, con efectos benéficos. Mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción.

Los factores insatisfactorios incluyen:

- \* Físicos Se requiere de condiciones de trabajo y comodidad
- \* Políticas de administración y de organización
- \* Económicos , mayores ingresos, participación en utilidades.
- \* Inseguridad en el cargo
- \* Relaciones con los colegas

Herzberg, considera que tanto el ambiente externo como el trabajo entre si, son factores importantes en la motivación humana.

Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente separados y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional

Por lo tanto se tienen que satisfacer las necesidades de higiene para sobrevivir, como también satisfacer las necesidades de motivación para poder encontrar el significado positivo del trabajo.

### 1.5 TEORÍA DE LOGRO DE DAVID MC CLELLAND.

Para Mc Clelland los individuos están motivados por tres necesidades principales, estas las relaciona con el comportamiento en las organizaciones y son : De logro o realización, de afiliación (de ser aceptado por los demás) y de poder (ejercer el control o influencia sobre los demás ). En cada individuo difiere la intensidad de sus necesidades y algunas predominan en gran parte del ambiente en donde se desarrolla cada uno.

#### 1.- Necesidades de logro o realización.

Los individuos en los cuales predomina la necesidad de logro o realización, suelen dirigir sus esfuerzos hacia metas que proponen con el fin de realizar algo.

La necesidad de logro puede ser definida como el deseo de superarse y tener éxito en una situación de competencia.

## 2.- Necesidades de Afiliación.

Los individuos en los cuales predomina la necesidad de afiliación tiene como interés el establecer contactos personales cálidos. Para estos individuos la vida tiene sentido cuando sus acciones y su vida en general les propicia el establecer lazos afectivos.

Esto responde a una necesidad afectiva y se manifiesta en la consecución o conservación de una relación afectiva positiva con otra persona.

Se caracteriza por que estos individuos se perciben así mismos como alguien que trabaja mucho y necesita logros sólidos para sentirse satisfechos.

## 3.- Necesidad de Poder.

Los individuos en los cuales predomina la necesidad de poder, tratan de influir sobre los demás. Es la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano, o aun grupo de ellos.

La motivación del poder , es el intento de controlar, regulando las condiciones de vida de otras personas adquiriendo conocimientos que puedan afectar fuertemente la vida o acciones de otros.

## CAPITULO 2      LOS INCENTIVOS EN LAS ORGANIZACIONES.

### 2.1 CONCEPTO DE INCENTIVOS.

Incentivo, va.(Del latín. *incentivus*) adj. Que mueve o excita a desear o hacer una cosa. u.m.c.s.m. ( 2.m. Ecum.) Estimulo directo o indirecto que se ofrece a uno u otro elemento o sector de la economía ( a la producción, al consumo , a la exportación, etc) para elevar su contribución a la actividad económica).(5)

Incentivo: Es un estimulo introspectivo o actividad nerviosa central combinada con algún estimulo externo y que suscita una reacción.(6)

### 2.2. CLASIFICACIÓN DE INCENTIVOS.

La naturaleza de los incentivos se encuentra en las necesidades que esperan ser satisfechas, siendo estas la fuente donde surgen los motivos que impulsan a la acción.

#### 2.2.1 INCENTIVOS REALES Y SUSTITUTOS.

El incentivo real es aquel que determina en forma directa el comportamiento de un individuo y la acción va directamente, hacia dicho incentivo para satisfacer la necesidad concreta .

(6) Salvat Universal Diccionario Enciclopédico Tomo 12 Pag.205,206

(7) Salvat Universal Diccionario Enciclopédico Tomo 12 Pag. 70

Los incentivos sustitutos: son aquellos que suplen a los incentivos reales, cuando estos son difíciles de alcanzar. Al satisfacer la necesidad con un incentivo sustituto se evita una posible frustración de un individuo.

## 2.2.2 INCENTIVOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

Los incentivos Positivos: son aquellos que al satisfacer la necesidad producen placer o agrado, sintiéndose el individuo atraído hasta el.

Los incentivos negativos: están constituidos por objetos acciones desagradables en los cuales el individuo se aleja tratándose de evitarlos.

Implican el castigo o la amenaza de castigo para motivar el comportamiento del empleado hacia la conducta deseada.

Existen dos formas de influir en las personas, una el premio y la otra el castigo, ambos pueden dar resultados óptimos, para ello resulta indispensable estudiar la situación en donde han de aplicarse y además conocer las características de cada individuo.

### 2.2.3 INCENTIVOS FINANCIEROS Y NO ECONÓMICOS.

Los incentivos financieros son aquellos que consisten en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica.

Se consideran las compensaciones por alta producción, el pago de utilidades, ayudas económicas indirectas por enfermedades, vejez, accidentes, etc.

Los incentivos no económicos son aquellos que satisfacen al hombre en sus deseos que van mas allá de lo material y tienden a crear condiciones satisfactorias en el ambiente social y físico de la empresa. Así mismo sirven para alentar esfuerzos adicionales para lograr un objetivo.

Para cubrir las demandas individuales de bienestar en el trabajo, deben aplicarse los incentivos no económicos como son los de carácter general; es decir que involucran a todos los trabajadores y no constituyen una recompensa individualizada, como son los de mejora ( condiciones de higiene, instalaciones, etc.)

Con estos incentivos es posible mejorar el ambiente de trabajo, por que se pueden crear servicios generales como comedor, transportación, regaderas, etc. con los cuales no solamente se beneficia un trabajador, si no toda la organización.

### 2.3 TIPOS DE INCENTIVOS SEGÚN ÁREA DE APLICACIÓN.

Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño de un trabajador o empleado de una organización; estos incentivos están destinados a motivar a los trabajadores en la realización de sus actividades .

Los sistemas de incentivos motivan al personal a ganar mas sin la necesidad de esperar que les sea les sea otorgado un aumento de salario o aumento por méritos.

#### 2.3.1 INCENTIVOS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Los incentivos para el personal administrativo están diseñados de acuerdo al tipo de trabajo que realizan y el tipo de tecnología que utilizan.

Uno de los principales sistemas de incentivos para el personal administrativo es el de:

##### a) Aumento por Méritos.

El aumento por méritos, es el aumento al salario asignado a un empleado con base a su desempeño individual. Este sistema de incentivos tiene como



finalidad motivar a los empleados administrativos, de ventas y profesionales, los cuales están relacionados con el desempeño que tienen en cada área de trabajo.

Para la evaluación del desempeño de un trabajador es necesario evaluar con criterios específicos, y los empleados deberán tener la confianza de que la validez de su evaluación es objetiva; lo mas importante de todo es que cualquier aumento que se otorgue con base a la calificación por méritos, debe distinguirse del pago normal.

Cuando los aumentos por méritos se hacen en base al desempeño, estos puede aumentar o disminuir de acuerdo al desempeño que tienen en la realización de sus actividades laborales.

#### b) Incentivos para Empleados Profesionales.

Estos incentivos son otorgados a los empleados profesionales cuyo trabajo incluya la aplicación de sus conocimientos adquiridos y solucionen los problemas de una organización.

Los planes de incentivo para empleados profesionales son otorgados normalmente en forma de bonos, mejoramiento de equipo de trabajo, asistencia a reuniones, cursos de actualización, etc.

### c) Incentivos a Empleados Clave de una Organización.

Los incentivos para los colaboradores clave se les otorga a quienes con su participación hacen que la empresa sea exitosa.

Uno de los principales incentivos que se les ofrece a estos colaboradores son monetarios, pero también se les ofrecen reconocimientos en público, libertad para elegir proyectos, mejoras en el trabajo general, etc.

### 2.3.2 INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE VENTAS.

Los incentivos para el personal de ventas son una fuente de motivación, que deben lograr la cooperación y confianza del grupo.

En los sistemas de incentivos para el personal de ventas se puede tener complejidad en el pago, debido a que puede variar su capacidad de ventas de un empleado, ya sea por la zona que se le otorga o por los comercios grandes o pequeños que le son asignados.

En este sistema se puede medir el desempeño de un empleado ya sea por el volumen de ventas o por la capacidad que tiene un empleado para atraer nuevos prospectos e incrementar su cartera de clientes, promocionar nuevos productos o servicios, etc.

Los planes de incentivos para el personal de ventas son :

a) Plan de Sueldo Constante.

En este plan se le paga al personal de ventas un sueldo base, tomando en consideración las actividades que desempeñan y que no se ven reflejadas en el volumen de ventas de una organización.

En este plan el empleado sabe cual será su ingreso constante y este plan funciona cuando el principal objetivo de la organización es el de encontrar nuevos clientes. En este plan no dependen los resultados y puede resultar desmotivante para el empleado de ventas.

b) Plan de Comisión Directa.

En este plan de comisión directa, se le paga al empleado en proporción a las ventas realizadas, en este plan tienen el mayor incentivo ya que de acuerdo a su esfuerzo por obtener las mejores ventas, estos obtendrán un mejor ingreso.

c) Plan de Combinación de sueldo constante y comisiones.

Este sistema esta relacionado con un sueldo base mas la comisión que obtendrán por la ventas realizadas.

### 2.3.3 INCENTIVOS AL PERSONAL DE PRODUCCIÓN

Estos incentivos son otorgados en base al numero de unidades producidas y suelen compensar al trabajador en base a su rendimiento.

a) Planes de Trabajo a Destajo.

En el plan de incentivos por trabajo a destajo, los ingresos de un trabajador están vinculados a las piezas producidas, en un determinado tiempo; ya que cada pieza que realizan tienen un valor y el ingreso del trabajador es por las unidades producidas.

Para que el plan de incentivos por trabajo a destajo funcione es necesario hacer una evaluación del puesto, establecer un estándar de producción por hora y fijar una tarifa por producto producido.

Estos incentivos son muy fáciles de entender por cada trabajador y están vinculados por el desempeño de cada uno.

b) Plan de Incentivos Grupales.

En este plan de incentivos se fija un estándar de producción por grupo específico y se le paga a los miembros del grupo de acuerdo al desempeño que tienen para lograr el excedente en el nivel de producción.

En este plan existen dos tipos de pago de incentivos por grupos, los cuales son:

1.- Uno es el fijar estándares de producción por cada miembro del grupo; llevar un conteo y registro de producción por cada miembro del grupo.

En este plan se siguen los siguientes lineamientos

- a.- Todos los miembros reciben la misma paga del que produce más.
- b.- Todos los miembros reciben la misma paga del que produce menos.
- c.- Todos reciben la paga del promedio de producción que realiza todo el grupo.

2.- Fijar un estándar de producción con base a los resultados finales del grupo en su conjunto.

c) Plan de incentivos por Asistencia.

Este plan su principal objetivo es reducir el ausentismo entre los empleados de una organización, se considera que motivan al personal al no tener ausentismos en el trabajo que realizan.

d) Plan De Bonos Sobre Producción.

Son bonos pagados si exceden el nivel de producción que ha sido establecido. El trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado estándar.

El objetivo de los planes de incentivos es el mejorar el desempeño de un trabajador, ellos deben estar seguros que el esfuerzo que realizan les llevara a obtener recompensas; Las recompensas deben de ser valiosas para los empleados.y para que el incentivo motive al empleado, la recompensa deberá de ser atractiva.

En los Planes de Incentivos es necesario estudiar cuidadosamente los métodos y procedimientos.de trabajo para ofrecer a los empleados una recompensa deseada para ellos..

## 2.4 PROBLEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PLANES DE INCENTIVOS.

Los planes de incentivos no siempre han conducido a una mejora en las organizaciones. En primer lugar los planes de incentivos no siempre satisfacen las necesidades de los empleados, en segundo lugar, existe por parte de la Dirección un mal diseño y ejecución de los programas de incentivos.

El trabajador debe creer que el esfuerzo que realiza en su trabajo conducirá a una recompensa; y a su mismo, los incentivos premian al trabajador en base al esfuerzo extra que realizan y no por la productividad.

Algunos planes de incentivos le dan prioridad a los incentivos monetarios y se olvidan que existen incentivos no financieros, que pueden ser motivadores muy poderosos en la realización de sus labores de un trabajador.

## CAPITULO 3.- IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS.

### 3.1 CONCEPTO DE PROGRAMA.

"Un programa es un esquema en donde se establecen las secuencia de actividades especificas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. "

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- 1.- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- 2.- Ordenar cronológicamente la realización de sus actividades
- 3.- Interrelaciones de las las actividades
- 4.- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración , así como de los recursos necesarios.

( 8)Much. Galindo Lourdes. Fundamentos de administracion.Editorial Trillas. pag. 91



### 3.2 CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS.

La clasificación de los programas son:

1.- Tácticos.- Son aquellos que se establecen únicamente para una área específica.

2.- Operativas.- Son mas específicos en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

Los programas operativos son mas específicos, ya que establecen al área de una actividad y coordina, supervisa que se realicen los actividades de acuerdo a lo establecido.

### 3.3 IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS.

- Suministran información e indican el avance de las actividades.
- Mantiene un orden las actividades , sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que determinan un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determina los recursos que necesitan.
- Disminuyen los costos

-Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.

- Determina el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.

### 3.4 LINEAMIENTOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA.

- Deben participar en su formalización tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.

- La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, debe estar relacionados con las posibilidades de la empresa.

- La aportación del desarrollo y ejecución del programa debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo.

- Deben ser factibles.

- Evitar que los programas se contrapongan entre si.

- Deben establecerse por escrito , gratificarse y ser precisos y de fácil comprensión.

- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambio que se presenten.

## CAPITULO 4 . CASO PRACTICO \* PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS COMO MOTIVACION AL PERSONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA\*.

### 4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Empresa " X ", S.A. de C.V.(\*) Es una empresa distribuidora de artículos eléctricos y electrónicos, la cual cuenta con la representación de productos de marca, Los principales productos que importa desde Japón son :

- \* Teclados musicales ( Con gran variedad para niños, jóvenes y adultos)
- \* Calculadoras electrónicas de bolsillo y para oficina.
- \* Agendas Electrónicas.
- \* Relojes ( Con gran variedad de modelos para dama, caballero y niños.)
- \* Walk man
- \* Televisores de bolsillo.

Uno de los principales objetivos de esta empresa es concentrarse en productos novedosos, de alta tecnología y sin mucha competencia.

Esta empresa cuenta con canales de distribución en las principales ciudades del país.

(\*) Se reserva el nombre de la empresa, respetando su confiabilidad.

Los principales clientes que distribuyen esta mercancía son tiendas de Autoservicio y departamentales y locales comerciales que se dedican a distribuir aparatos electrónicos.

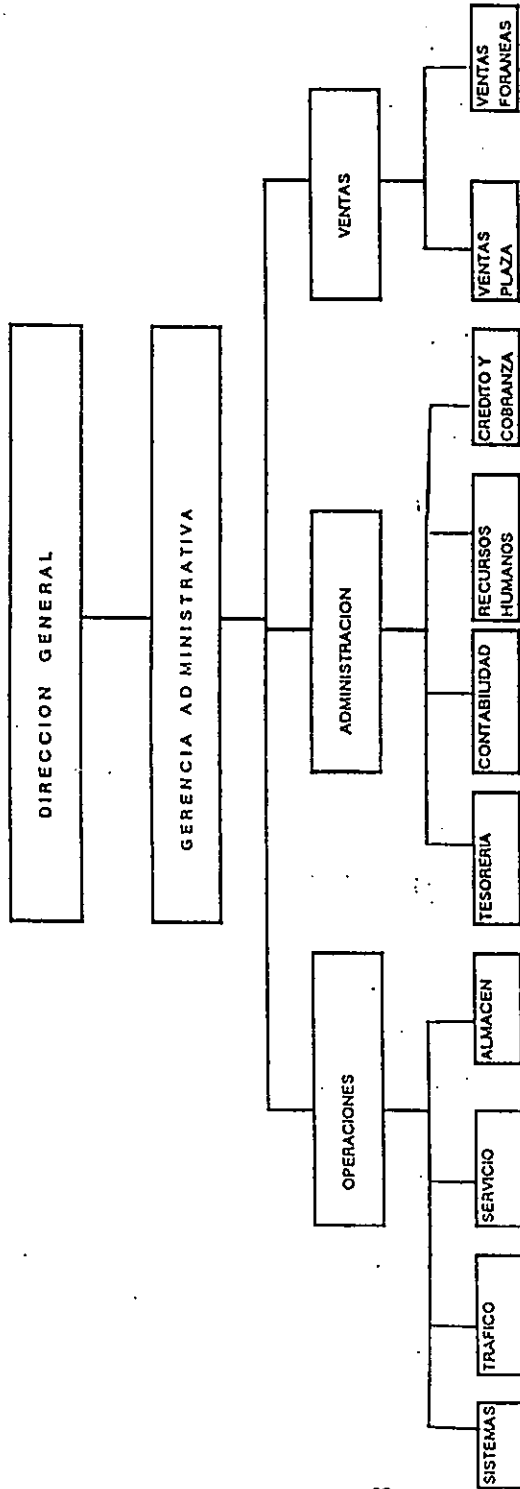
#### 4.2 OBJETIVO DE LA EMPRESA.

Su principal objetivo de la empresa es el de importar artículos electrónicos que cuenten con alta calidad , tecnología y sin mucha competencia en el mercado, así mismo estar a la vanguardia en productos electrónicos de importación., y lograr que estos productos se distribuyan en toda la República Mexicana.

#### 4.3 DIAGNOSTICO

En la actualidad esta empresa, no cuenta con programas de incentivos que motiven al personal en el desempeño de sus labores, por lo cual se propone un programa de incentivos, para que sea autorizado por la Gerencia Administrativa y con el visto bueno de la Direccion General.

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



Las funciones que se realizan cada Departamento se presentan de la siguiente manera.

*DIRECCION GENERAL .-*

- Es responsable los objetivos de la empresa.
- Planea , Dirige y Coordina las actividades de los departamentos de Administración , Ventas y Operaciones.

*GERENCIA ADMINISTRATIVA.*

- Controla y supervisa las áreas a su cargo con las siguientes actividades.
- Registro y Control de Operaciones.
- Control, obtención y asignación de Recursos Financieros.
- Control de Cartera y Cobranza.
- Control y Manejo de personal
- Presupuestos y planeación financiera
- Elaboración de Reportes Financieros

## *TRAFICO*

- Compras Internacionales y Trafico.
- Control d Inventarios y su Desplazamiento de artículos.
- Servicio Técnico.
- Elaboración de cartas de crédito
- Contactos con agentes aduanales y almacenadoras
- Verificación de guías de embarque de mercancía
- Verificación de Impuestos y cuentas aduanales
- Solicitud de mercancía nueva para tramite NOM
- Retiro de la mercancía de la Aduana Interior e Internacional.
- Reporte de los embarques en tramite.

## *TESORERÍA*

- Pago a proveedores
- Control de efectivo y manejo de fondo fijo
- Recibir ingresos diariamente
- Elaboración de cheques

## *CONTABILIDAD*

- Control y Registros de operaciones de la empresa
- Preparación de información sobre los resultados obtenidos del cierre de cada mes.
- Apoya a todas la áreas ( información)
- Supervisión de los registros contables
- Declaraciones de impuestos
- Actualización fiscal
- Conciliaciones bancarias
- Recepción de documentación
- Registro de la documentación en pólizas
- Codificación , captura y archivo de las pólizas

## *RECURSOS HUMANOS.*

- Elaboración y pago de nominas quincenales.
- Contratación de personal.
- Control de expedientes de todo el personal , así como los vencimientos y renovaciones de los contratos de trabajo.
- Elaboracion de los movimientos al seguro social y pagos mensuales y bimestrales.
- Elaboracion de Finiquitos.



## *CREDITO Y COBRANZA.*

- Administración optima y eficaz de la cartera de clientes.
- Informar sobre las incidencias en la cartera de clientes.
- Información sobre la situación crediticia de los clientes.
- Establecer y mantener excelentes relaciones con clientes.
- Implementacion de programas de créditos y recuperación.
- Revisión de las líneas de crédito de los diferentes clientes.
- Programar visitas a clientes para revisión , investigación y aclaración de cuentas.

## *ALMACÉN*

- Supervisión y control del personal administrativo y de reparto.
- Controla facturas y reportes de entregas diarias de mercancía.
- Reparto de mercancía.
- Control de entradas y salidas de productos.
- Control de existencias y devoluciones de mercancías.
- Programar las rutas diarias de reparto.

## *SISTEMAS.*

- Analiza los inventarios
- Analiza el Back Orden
- Captura y control en sistema de la mercancía que llega.
- Supervisión de la facturación diaria.
- Administración de la red de computadoras.
- Programación del mantenimiento de la red.
- Elaboración de respaldos de toda la información manipulada en red y maquinas locales.

## *DEPTO , DE SERVICIO.*

- Supervisar y Controlar las reparaciones solicitadas.
- Actualización de manuales técnicos
- Controlar las refacciones, herramientas y otros artículos.
- Supervisar y participar en la reparación de artículos dañados.
- Atención a clientes

## *VENTAS.*

- Atención a clientes
- Consultas y reclamaciones de embarques

- Colocación de pedidos
- Hacer visitas a clientes locales y foráneos
- Levantar pedidos personalmente y por vía telefónica

#### 4.5 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS COMO MOTIVACION AL PERSONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA.

##### OBJETIVO.

El objetivo del programa de incentivos, es el motivar al personal en el desarrollo de sus actividades e inducirlos para que alcance sus metas, reconociéndole su desempeño en la labor que desarrolla por medio de incentivos financieros o en especie

##### INTRODUCCION.

Es importante mencionar que se debe motivar al personal con factores diferentes al dinero, que a su vez los haga sentir motivados e interesados en su trabajo y en la empresa. Por esta razón es necesario diseñar un programa de incentivos que vaya encaminado a cubrir las necesidades de motivación y los incentivos que se otorguen dependerán de la función que desempeñen en la empresa..

En este programa se contempla una serie de reconocimientos, premios e incentivos en especie y en efectivo, Por lo anterior el personal pondra en juego toda su habilidad y empeño para aprovechar estos incentivos y lograr sus metas.

En el Programa de Incentivos se les recompensara a los empleados en proporción directa a su desempeño.

#### PARTICIPANTES

Los incentivos se otorgaran por areas las cuales son.

VENTAS.- Cuenta con 5 Agentes de ventas de plaza y 4 Foraneos.

OPERATIVOS.: El personal que labora en este departamento son 26 personas de las cuales se dividen en : Trafico (1), Servicio (5), Sistemas (4) y Personal de Almacen.( 16)

ADMINISTRATIVOS : El departamento cuenta con 10 personas son: Tesoreria (1), Contabilidad (2), Recursos Humanos (1), Credito y cobranza (3),.Secretarias (3)

## VIGENCIA

La vigencia del Programa de Incentivos será del día 02 de Enero al último día laborable del mes de Diciembre. A su término se harán las modificaciones necesarias y se creará un nuevo proyecto de incentivos.

## CONSULTAS PARA OBTENER INFORMACION.

Para obtener la información de las ventas mensuales y anuales, se consultará al área de sistemas para obtener los reportes y obtener una información veraz y oportuna.

Para las áreas administrativas y operativas, se consultará al Departamento de Recursos Humanos, para la obtención de información confidencial, como fecha de ingreso a la empresa, salarios, retardos y asistencias.

## IMPORTANTE

Todos los cálculos y pagos de premios, bonos e incentivos, deben ser elaborados por Recursos Humanos, autorizados por la Gerencia de Administrativa y el visto bueno de la Dirección General.

## INCENTIVOS EN ESPECIE

Se otorgaran reconocimientos por antigüedad a los empleados de la empresa.

Procedimiento:

- 1.- Por 1 año de antigüedad. Un ping de plata con el logotipo de la empresa tamaño 1x2 cm.
- 2.- Por 2 años de antigüedad. Un ping de oro con el logotipo de la empresa en un tamaño 1x2 cm.
- 3.- Por 3 años de antigüedad. Un reloj de la marca que distribuimos, y el modelo lo seleccionara el Gerente Administrativo.
- 4.- Por 4 años de antigüedad. Una agenda electronica, eligiendola el Gerente Administrativo.
- 5.- Apartir de los 5 años de antigüedad. en adelante se les premiara con un bono cuyo valor sera de \$ 3,000.00 (tres mil pesos m.n.)

Estos reconocimientos se entregaran en la comida de fin de año. como distinción al personal que haya cumplido la antigüedad antes mencionada.

## **CURSOS DE ACTUALIZACION**

Con el proposito de que el personal realice su trabajo con mayor profesionalismo, se ha decidido dar cursos de actualizacion, en donde se contemplen diferentes aspectos para reforzar los conocimientos del personal y enriquecer mas su cultura.

### **CURSOS DE ACTUALIZACION PARA EL PERSONAL**

#### **CURSO 1 ACTUALIZACION FISCAL Y ADMINISTRATIVA**

- A) Reformas fiscales
- B) Reformas IMSS

#### **CURSO 2 CONTROL DE INVENTARIOS**

- A) Registros de Inventarios
- B) Actualizacion de paquetes por computacion en inventarios

#### **CURSO 3 SECRETARIAL**

- A) Cursos de Personalidad
- B) Cursos de paquetes de computacion

#### **CURSO 4 RELACIONES HUMANAS Y ESTRATEGIA DE VENTAS**

- A) Como tratar al cliente, platicas motivacionales.
- B) Psicologia de ventas

Los cursos de actualizacion se daran fuera de las instalaciones de la empresa y por diferentes instituciones.

La estipulación de horarios estara a cargo de la persona encargada de llevar a cabo el programa de actualizacion, en coordinacion con los jefes de cada departamento.

### INCENTIVOS EN EFECTIVO

Al personal de ventas que rebase el estandar fijado por la jefatura de ventas en el periodo de marzo a septiembre, se les dara un porcentaje de un .5% mas sobre la comision ya otorgada .

Los estandares de ventas se fijaran cada mes y el porcentaje de comision adicional se pagara en la primera quincena del mes siguiente.

Nota: La comision ya fijada por la empresa es del 1% sobre ventas ya cobradas.

Personal Operativo (Almacen.)

Bono por trabajo extraordinario.

Este incentivo se otorgara por el periodo de octubre a febrero de cada año, ya que es la epoca en donde se les pide mayor colaboracion en su jornada laboral, debido a que nuestros productos tienen mayor demanda de ventas.



A este personal se le otorgara un bono adicional de un mes de salario ( el vigente en esa fecha) y se les pagara en la 1 era qna de marzo.

Nota: Se tomara en cuenta las asistencias y en caso de que exista ausentismo el bono se les reducira en proporcionalmente.

## CALENDARIO DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR.	ABR.	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
RECONOCIMIENTO POR ANTIGUEDAD												
CURSO DE ACTUALIZACION 1												
CONTROL DE INVENTARIOS 2												
CURSOS SECRETARIAL 3												
CURSO RELACIONES HUMANAS 4												
BONO POR TRABAJO EXTRAORDINARIO												

## COSTO DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS

El presupuesto para este programa se tomara en base a los incentivos que se mencionaron anteriormente.

los datos informativos seran proporcionados por el departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Sistemas

### PRESUPUESTO DE INCENTIVOS

CONCEPTO	PERSONAS	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
INCENTIVOS EN ESPECIE 1	06	\$75.00	\$ 450.00
INCENTIVOS POR ESPECIE 2	10	120.00	1,200.00
INCENTIVOS POR ESPECIE 3	10	350.00	3,500.00
INCENTIVOS POR ESPECIE 4	10	450.00	4,500.00
INCENTIVOS POR ESPECIE 5	05	3,000.00	15,000.00
CURSOS DE ACTUALIZACION 1	04	1,000.00	4,000.00
CURSOS DE ACTUALIZACION 2	02	1,000.00	2,000.00
CURSOS DE ACTUALIZACION 3	02	700.00	1,400.00
CURSOS DE ACTUALIZACION 4	05	600.00	3,000.00
INCENTIVOS EN EFECTIVO	VENTAS 1997 \$ 1,000,000.00	.5%	5,000.00
BONO POR TRABAJO EXTRAORDINARIO	10	906.00	9,060.00
		<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 49,110.00</b>

Se considera que el costo de programa de incentivos esta de acuerdo a las necesidades y crecimiento de la empresa.

## CONCLUSIONES

El elemento humano ha sido y sera el de mayor importancia en las organizaciones, aunque no siempre se le ha considerado de esta manera lo cierto es que si falla provoca un desequilibrio.

Al ser humano se le debe considerar como un individuo dinamico, al cual hay que motivarlo con ciertos estímulos que lo ayuden a realizarse como persona y con ello logre sus objetivos fijados. Es por ello que las organizaciones se ven en la necesidad de crear sistemas de incentivos que influyan en la motivacion de su personal, mejorando el desempeño del mismo e incrementando el desarrollo de la organizacion.

## BIBLIOGRAFIA

Chiavenato Idalberto

Administración de Recursos Humanos

México, Mc Graw Hill, 1983 pag. 57 - 68

Dessler Gary

Administración de Personal

México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1992 pag. 431

Leslie W. Rue, Ph. D/Lloyd L. Byars, Ph.d.

Administración teoría y aplicaciones

Edi Alfaomega, 1989 pag. 193, 213

Sheiman Jr. Arthur W. / Bohlander George W.,

Administración de los Recursos Humanos

Grupo Editorial Iberoamericana 1995 pag. 303 - 328

Reyes Ponce Agustín

Administración de personal, 2da. parte sueldos y salarios

Edi Limusa 1978 pag. 332 - 341

Werther Jr., Ph. D/Davis, Keith. Ph.D.

Administración de Personal y Recursos Humanos

Mc. Graw 4111 1986 pag. 313 - 335

Salvat Universal

Diccionario Enciclopedia

Tomo 12 pag. 70, 205 y 205