

# CET

FACULTAD de  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
y del TRABAJO de SORIA



**Universidad de Valladolid**

TRABAJO FIN DE GRADO

## **La motivación y los incentivos laborales a los trabajadores.**

Presentado por: J. Alberto Gómez De Miguel

Tutelado por: Esperanza Gallego López

Soria, 30 de noviembre de 2022



## Indice

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO 1. EL CONTEXTO.....	5
1. ¿QUÉ SON LOS INCENTIVOS LABORALES A LOS TRABAJADORES? .....	5
2. ¿CÓMO SE AGRUPAN LOS INCENTIVOS LABORALES? .....	6
2.1 SEGÚN SU NATURALEZA. ....	7
2.2 SEGÚN SU VALOR. ....	7
2.3 SEGÚN EL COSTE QUE IMPLIQUE O SUPONGA PARA LA EMPRESA. ....	8
2.4 SEGÚN EL TIEMPO DE PERCEPCIÓN.....	8
2.5 SEGÚN LA MANERA EN LA QUE SE OTORGAN. ....	9
2.6 SEGÚN LA FINALIDAD DE LA RECOMPENSA.....	9
2.7 SEGÚN QUIENES SEAN LOS DESTINATARIOS DE LAS RECOMPENSAS/INCENTIVOS. ....	10
2.8 SEGÚN SU TANGIBILIDAD. ....	10
3. TIPOS DE INCENTIVOS. ....	10
3.1 INCENTIVOS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO. ....	11
3.2 LA PAGA DE BENEFICIOS. ....	13
3.3 FACILITAR LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO A LOS EMPLEADOS.....	14
3.4 PRESTIGIO. ....	15
3.5 RECONOCIMIENTO. ....	16
3.7 COMPLEMENTOS. ....	17
4. PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER UN PLAN DE INCENTIVOS ADECUADO. ....	18
5. LOS CONVENIOS COLECTIVOS Y LOS INCENTIVOS.....	22
CAPITULO 2. LOS EFECTOS.....	23
1. EFECTOS Y REPERCUSIONES DE LOS PLANES DE INCENTIVOS.....	23
1.1 EFECTOS POSITIVOS. ....	23
1.2 EFECTOS NEGATIVOS.....	26
CAPITULO 3. EJEMPLOS DE INCENTIVOS. ....	28
CORTEFIEL.....	28
BP.....	29
FARMACIA CARRASCOSA.....	29
INDRA SISTEMAS S.A.....	30
LOS INCENTIVOS QUE PUEDEN AYUDAR A FRENAR LA HUELGA DE TRANSPORTISTAS.....	31
CAPITULO 4. INCENTIVOS Y SUBVENCIONES PARA LAS EMPRESAS.....	32
EL PAGO ÚNICO DE LA PRESTACIÓN POR DESEMPLEO. ....	32
SUBVENCIÓN FINANCIERA. ....	33
AYUDAS PARA ASISTENCIA TÉCNICA. ....	33
AYUDAS PARA LA DIGITALIZACIÓN E INNOVACIÓN. ....	33
AYUDAS PARA MUJERES EMPRENDEDORAS.....	33
AYUDAS Y SUBVENCIONES PARA JÓVENES EMPRENDEDORES. ....	34
LOS DESEMPLEADOS.....	35
LOS JÓVENES.....	35
LA CONTRATACIÓN DE PERSONAS MAYORES DE 45 Y/O 55 AÑOS .....	36
LOS COLECTIVOS DE VÍCTIMAS DE MALOS TRATOS .....	36
LAS PERSONAS CON ALGÚN GRADO DE DISCAPACIDAD .....	37

CAPITULO 5. ENCUESTA.....	38
BIBLIOGRAFÍA Y WEB GRAFÍA.....	40
ANEXOS.....	45

## Introducción.

El objetivo del siguiente trabajo de final de grado de relaciones laborales y recursos humanos es el de profundizar en la las recompensas y los distintos planes de incentivos que se pueden ofrecer a los empleados para conseguir motivarlos a conseguir sus objetivos tanto profesionales como personales, haciendo hincapié en como repercute esta motivación en la empresa y en su desarrollo y crecimiento y su importancia a la hora al ser utilizada como una herramienta para buscar solución a los problemas laborales que surgen en las empresas. Para ello el trabajo se organizara en seis capítulos de la siguiente manera;

En el primer capítulo explicaremos que son los planes de incentivos a los trabajadores, que clases hay, cual es su finalidad y como se agrupan, además de que pautas deben seguir las empresas para realizar una evaluación de planes de incentivos internos para seguir y establecer unos criterios y requisitos apropiados para su asignación, teniendo en cuenta los intereses y necesidades de la empresa y de cada empleado.

En el segundo capítulo hablare de los beneficios y los perjuicios (en el caso de que no se ajusten correctamente a las necesidades de la empresa) que tienen los incentivos tanto para los trabajadores como para las empresas.

En el tercer capítulo voy a comentar y analizar algunos ejemplos de planes de incentivos que se aplican en algunas empresas.

En el cuarto capítulo cambiando la perspectiva del trabajador a la empresa hablare de las subvenciones a las que pueden acceder las empresas por llevar a cabo determinadas acciones o por incluir en su plantilla a determinados colectivos.

En el quinto capítulo realizare una encuesta dirigida a personas que tengan experiencia laboral, para conocer de primera mano cuales son los incentivos que prefieren. En la que deberán elegir los incentivos que más les gustaría recibir o poder tener opción a conseguir, entre las opciones que yo les facilite en la encuesta, que previamente habré explicado en qué consisten cada uno de ellos, para posteriormente analizar los resultados

Finalmente en el último capítulo realizare unas conclusiones y opiniones finales.

La metodología para la realización del trabajo será la consulta de tanto libros especializados en dirección de recursos humanos, artículos de revistas, páginas web estatales y en alguna ocasión páginas web que servirán como apoyo a la investigación.

Las palabras clave en este TFG son: incentivos, motivación, desempeño laboral, compromiso, empleados y empresas.

## Capítulo 1. El contexto.

### *1. ¿Qué son los incentivos laborales a los trabajadores?*

¿Cuál es el objetivo principal en la mayoría de las empresas? La respuesta es obvia, conseguir un buen desempeño laboral que favorezca a su máximo desarrollo y crecimiento. Entendiendo por desempeño laboral “la manera en la que se refleja si una persona es apta o no para un determinado puesto asignado para lo que se evalúa el rendimiento de ese trabajador al momento de realizar una determinada tarea o un conjunto de ellas.” (QuestionPro)

Para que las empresas consigan un buen desempeño laboral de sus empleados mantenerlos motivados para conseguir ciertos objetivos impuestos por la empresa es una de las maneras fundamentales de conseguirlo, ya que todas las personas necesitan de un motivo para hacer sus actividades de la mejor forma, ya sea para conseguir un objetivo personal o uno profesional, por lo que es vital conocer a cada empleado y estudiar que motiva a cada individuo en concreto, porque aun que muchos de nosotros compartimos motivaciones comunes también tenemos distintas motivaciones personales y eso es algo que las empresas deben detectar y aprovechar, ya que el estímulo que motiva puede ser en ocasiones el interés de satisfacer lo que deseamos, el reto de lograr algo que nos estimule, el miedo a perder algo que nos interese o nuestros propios valores y creencias.

La motivación es considerada como “el impulso que lleva a una persona a elegir y hacer una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, por lo que se constituye por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.” (Brau)

Considerando así a la motivación como una herramienta ideal de la que se pueden valer las empresas para tener una ventaja competitiva respecto de la competencia del sector en el que desarrollen su actividad profesional, proporcionando una serie de ventajas que se derivan de mantener al personal motivado, de las cuales hablaremos en el desarrollo del siguiente trabajo.

Las empresas cuentan con una serie de estrategias o herramientas para motivar a sus empleados y mantenerlos satisfechos (QuestionPro):

- Las empresas deben prever el aburrimiento de sus empleados. En lugar de esperar a detectar si se encuentran aburridos en su trabajo pueden desafiarlos a realizar nuevas tareas para que no pierdan el interés, estén entusiasmados y no renuncien, dejándoles libertad para que ellos elijan el tiempo que dedican a cada actividad.
- Cuando una empresa desea mantener a sus empleados tanto motivados como alentados su sentido de la permanencia deben hacer que sientan que invierten en su futuro fomentando el crecimiento laboral, creando puestos o posiciones centradas en sus intereses y habilidades (es más sencillo en empresas pequeñas) y/o ofreciendo formación para cubrir dichos puestos (en empresas grandes), para que de este modo sientan que tienen oportunidades de crecimiento laboral en la empresa.
- En muchas ocasiones los empleados anhelan el reconocimiento de sus logros, que se les de crédito, que se denote sus esfuerzos extra o el éxito que alcanzan. Para ello las empresas pueden optar por dar retroalimentación a sus empleados sobre su rendimiento o agradecer públicamente sus méritos

conseguidos y excelentes resultados y así de paso motivar al resto de empleados.

- Por otro lado centrándonos en el tema que atañe a este trabajo, otra forma de motivar a los empleados es mediante planes de incentivos, reconocidos como el tipo de compensación que los empleados valoran más.

Pero para que las empresas se aseguren que sus empleados estén correctamente motivados y den siempre lo mejor de sí mismos para conseguir un buen desempeño laboral deben ser proactivas y estar dispuestas a recompensarlos por sus logros y tareas, para lo que como he comentado se harán valer más comúnmente de ciertos planes de incentivos adaptados tanto a las necesidades de su negocio como a los intereses de sus empleados, ya que todas desean tener una plantilla de empleados capacitados y completos, pero para ello deben atreverse a darles nuevos objetivos que les ayuden a desarrollar sus actividades y crecer de forma profesional.

El objetivo claro de toda empresa es conseguir unos determinados resultados en ventas, beneficios, asegurar su crecimiento, etc., para lo que depende de diversos factores, como por ejemplo la innovación, las adecuadas inversiones o su organización y metodologías entre otros y claramente el que más nos atañe en este trabajo; del esfuerzo y el buen desempeño de sus empleados.

Es por ello por lo que la predisposición de los empresarios y empresas a premiar y/o estimular con ciertas recompensas o planes de incentivos laborales el trabajo bien hecho de sus empleados o el que ha cumplido ciertos objetivos por encima de sus exigencias o el compromiso con la misma organización es de vital importancia, ya que sin dichos incentivos o recompensas los empleados no tendrán motivación alguna ni para cumplir ni para aumentar su desempeño laboral ya que la empresa no les ayuda a ellos a conseguir sus propios objetivos personales y/o profesionales.

Entendemos como planes de incentivos “aquellos programas que están diseñados para atraer, comprometer y retener el talento en sus empleados” (Urbina M. O., 2014), mientras que por los incentivos en sí mismos “son la forma que tienen las empresas de motivar y ofrecer beneficios a su empleados mediante recompensas con el objetivo de propiciar comportamientos positivos en la plantilla laboral y en el desempeño de la fuerza laboral que aumente la eficiencia, ayude a obtener mejores resultados, bajen los costes y aumenten su productividad.” (Urbina M. O., 2014)

## *2. ¿Cómo se agrupan los incentivos laborales?*

Para poder hacer una correcta asignación de planes de incentivos que se ajuste a nuestra organización y a las necesidades e intereses de nuestros empleados es de vital importancia conocer en qué consiste cada plan de incentivos y como se agrupan ya que a la hora de hablar de planes de incentivos podemos agrupar cada uno de ellos en varios grupos en función de las características que tengan cada uno y las funciones que pretendan cumplir.

Antes de hablar de algunos ejemplos de incentivos laborales vamos a explicar algunas de las formas que tenemos de clasificar a los planes de incentivos:

## 2.1 Según su naturaleza.

En primer lugar uno de los modos de clasificar un sistema de incentivos es en función de la naturaleza de la que emanan o surgen los mismos, teniendo dos formas de hacerlo:

- a. Pueden ser extrínsecos o externos si el estímulo que impulsa la acción proviene del exterior del trabajador (como puede ser la propia empresa en la mayoría de los casos) al aplicarle recompensas o penalizaciones por su trabajo. Este tipo de recompensas tienen un problema basado en que no se puede aplicar de manera prolongada en el tiempo al no poder estar continuamente premiando o castigando a un empleado. Es por ello por lo que es de vital importancia detectar en que individuos de nuestra organización priman este tipo de recompensas con el objetivo de poder sacarle todo el partido en el menor tiempo posible antes de que los planes de incentivos dejen de ser efectivos en el.

Algunos ejemplos de este tipo de incentivos podrían ser un dinero entregado, felicitaciones o alabanzas por el trabajo bien hecho por parte de la empresa, posibilidad de promoción, formación, flexibilidad horaria, etc.

- b. Por otro lado pueden ser intrínsecos o internos si el estímulo que impulsa la acción proviene del mismo empleado al realizar el trabajo, el cual en lugar de moverse por recompensas o castigos lo hace porque está convencido de que lo que tiene que hacer es importante. Este tipo de motivación puede provenir o verse influenciado por varios factores como pueden ser por ejemplo, la naturaleza del trabajo le gusta al empleado, la actitud del propio del empleado, la actitud y cualidades del jefe y/o que la filosofía y cultura empresarial cree un liderazgo participativo.

Algunos ejemplos de este tipo de incentivos podrían ser el trabajar en algo que le guste al empleado, que le estimule y le dé sensación de éxito y refuerce su autoestima.

## 2.2 Según su valor.

Otra de las formas de clasificar los planes de incentivos laborales de las empresas es según el valor cuantificable de dichos incentivos en función de si son:

- a. Económicas. Los planes de incentivos económicos son aquellos que suponen una retribución económica extra o adicional para los trabajadores que consigan llegar a los objetivos marcados o cumplan los requisitos necesarios a los que suelen estar supeditados. Este tipo de planes de incentivos suelen ser los que más influyen en el nivel de motivación de los empleados. Además este tipo de incentivos se dividen a su vez en:

- Monetarios. Este tipo de incentivo es una recompensa en el que se le entrega el dinero al empleado o directivo de un modo directo.
- No monetarios. Por otro lado en este tipo de incentivo económico al trabajador no se le entrega el dinero directamente, sino que obtiene de la empresa una recompensa cuantificable económicamente como pueden ser unas vacaciones pagadas o el pago de un seguro de vida o la educación de sus hijos.

Algunos ejemplos podrían ser un regalo como una cesta de navidad, un viaje de vacaciones pagado o el pago de un seguro médico.

- b. No económicas. En este caso se trata de incentivos que en lugar de premiar o incentivar a los mejores empleados de un modo económico buscan alcanzar el mejor desempeño mediante el salario emocional, el cual ha adquirido cada vez más importancia durante los últimos años, además de constituirse como una de las mejores herramientas para captar talento y motivar a los empleados.

Algunos ejemplos de este tipo de incentivos podrían ser las medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar, poder establecer espacios de ocio en las instalaciones, ofrecer planes de carrera que faciliten el ascenso dentro de la organización, etc.

### 2.3 Según el coste que implique o suponga para la empresa.

Seguido de la anterior clasificación de incentivos a los empleados podemos clasificar a los incentivos en función de si suponen o no un coste para la empresa.

- a. Con coste directo para la empresa. La asignación de este tipo de incentivos pueden ocasionar un pequeño o gran desembolso para la empresa, dependiendo siempre de ciertas magnitudes como del tipo de incentivo del que se trate, de cuanta gente lo reciba y de cuantas veces se ofrezca.

Algunos ejemplos de este tipo de incentivos serian todos los incentivos de carácter económico.

- b. Sin coste directo para la empresa. En este caso la asignación de este tipo de incentivos no ocasionan ningún desembolso en la organización.

Algunos ejemplos de este tipo de incentivos serian elogios verbales, el reconocimiento público de un trabajo bien hecho u ofrecer estabilidad/seguridad y continuidad en el trabajo.

### 2.4 Según el tiempo de percepción.

En función del número de veces que un trabajador pueda recibir un incentivo o recompensa o el tiempo que tarda en recibirla podemos agruparlos de dos formas distintas:

- a. Recompensa/incentivo periódico/regular/fija. Este ejemplo de incentivo seria aquel que se concede al empleado de manera regular, garantizada y constante y que su concesión no está supeditada a la consecución de un objetivo puntual o extraordinario.

Un ejemplo de este tipo de recompensa podrían ser los complementos de cuantía fija por el puesto que se ocupe como un complemento por antigüedad.

- b. Recompensa/incentivo no garantizado o variable. En este caso el incentivo es aquel que si que se concede al empleado de manera ocasional o eventual al cumplir con determinados objetivos impuestos por la organización para conseguir los incentivos.

Un ejemplo de este tipo de recompensa podría ser una comisión de ventas por haber cubierto los objetivos de un periodo de tiempo determinado.

- c. Recompensa/incentivo inmediato. Este incentivo es aquel que el empleado lo recibe en el momento o al poco tiempo de su adjudicación y que tiene efectos inmediatos.

Un ejemplo de este tipo de incentivo seria el salario del empleado, la libertad horaria, el pago de un seguro familiar, etc.

- d. Recompensa/incentivo diferido en el tiempo. En este caso al contrario que en el anterior ejemplo el desembolso se aplaza en el tiempo, dando en algunos casos derechos o privilegio a poder acceder a determinadas oportunidades futuras.  
Un ejemplo muy claro de este incentivo es la de dar a un empleado la opción de compra de acciones durante un determinado precio durante una serie de años, de modo que el empleado podrá ejercer su opción de compra cuando este lo desee dentro del periodo de tiempo concedido al precio al que cotizaban en el momento en el que se le concedió y no al precio por el que cotizan cuando las compra.

#### 2.5 Según la manera en la que se otorgan.

Las recompensas o incentivos no siempre los otorgan los altos puestos de las empresas y siguen unas directrices estrictas para su concesión, sino que en función de la manera o de quien las conceda pueden clasificarse de estas dos formas:

- a. Recompensa/incentivo formal. Es aquel que es otorgado de un modo formal por la empresa y que normalmente están sujetos a una serie de requisitos para que se puedan conceder.  
Un ejemplo de esta clase de incentivos podrían ser actividades formativas ofrecidas a un empleado que va a ascender a un puesto en el que en los requisitos para acceder se especifica que requiere de una determinada formación.
- b. Recompensa/incentivo informal. Es aquel incentivo que se otorga de una manera informal por parte o por iniciativa de un directivo o de los propios compañeros de trabajo que desean reconocer o premia el trabajo de un empleado.  
Un ejemplo de este tipo de incentivo podría ser un reconocimiento público del buen trabajo de un empleado, una alabanza de un superior o una actividad formativa informal ofrecida con el objetivo de poder desarrollar su carrera profesional.

#### 2.6 Según la finalidad de la recompensa.

No todas las recompensas e incentivos persiguen el mismo objetivo o tienen la misma finalidad pudiendo ser agrupadas de varias formas.

- a. Recompensa que se concede en función de las actitudes y comportamientos que se tengan y que pretende así poder reforzarlos, como por ejemplo con complementos por asistir a cursos, por puntualidad o disponibilidad.
- b. Recompensa que se concede por llegar a cumplir determinados logros específicos para poder reforzarlos como incentivar la productividad o el nivel de ventas.
- c. Recompensa concedida por adquirir determinadas competencias al obtenerse por la variedad, profundidad y tipo de habilidades que demuestre tener el empleado que va a optar al incentivo.
- d. Recompensa para atraer talentos. El crecimiento de la empresa es uno de los principales objetivos que tienen, para lo que es vital contar con personal capacitado, por esa razón disponer de una recompensa para atraer talentos a la organización como ofrecer una prima de riesgo a las nuevas incorporaciones sería una buena forma de conseguirlo.

- e. Recompensa para retener. Por otro lado una vez que la organización ha conseguido captar ese personal con talento debe de ser capaz de retenerlo durante el máximo tiempo posible para lo que ofrecerán recompensas como complementos de antigüedad, concesión de periodos sabáticos o de acciones de la empresa, entre otras.
- f. Recompensa para motivar. Como hemos visto anteriormente si un empleado capacitado no está motivado no va a permanecer en la empresa por mucho tiempo, por ello podemos ofrecer una serie de recompensas que ayuden a dichos empleados a tratar de conseguir nuevos objetivos y nuevas metas y poder salir de la rutina en la que muchas veces se encuentran. Algunos ejemplos de incentivos que cumplen con ese cometido podrían ser primas por expatriación a otros países para que el empleado se atreva a cambiar de aires y de puesto de trabajo durante un tiempo.

### 2.7 Según quienes sean los destinatarios de las recompensas/incentivos.

Según el número o quienes sean los receptores de las recompensas podemos agruparlos en dos clases.

- a. Recompensas/incentivos colectivos. Como su propio nombre indica son concedidos a un grupo o equipo de trabajo de una determinada franquicia, local, fábrica o establecimiento o a toda una plantilla de una empresa. Un ejemplo podría ser un incentivo por cumplir con determinados objetivos de grupo.
- b. Recompensa/incentivo individual. Por otro lado los incentivos se pueden ofrecer única y exclusivamente a aquellos empleados que han llegado a cumplir los objetivos que se habían marcado o las condiciones necesarias.
- c. Recompensas dirigidas únicamente al empleado, si solo es el empleado el que disfruta de estas recompensas como puede ser por ejemplo la libertad para organizarse el trabajo.
- d. Recompensas dirigidas al empleado y a sus familias, si las recompensas ofrecidas a un empleado se extienden también al resto de su familia como puede ser un seguro de salud para el empleado y sus descendientes.

### 2.8 Según su tangibilidad.

En función de la tangibilidad o si se puede cuantificar las recompensas pueden ser:

- a. Recompensa/incentivo tangible o cuantificable si se puede cuantificar y tiene un valor económico asignable.
- b. Recompensa intangible o no cuantificable. Tiene un valor subjetivo para el empleado y no es cuantificable en términos económicos, como puede ser por ejemplo la seguridad en el puesto de trabajo.

## 3. Tipos de incentivos.

Una vez que hemos visto como se pueden agrupar los sistemas de incentivos que se les pueden ofrecer a los empleados de una empresa para mantenerlos motivados pasamos a ver y explicar cómo funcionan algunos ejemplos de estos propios incentivos aplicados.

### 3.1 Incentivos de formación y desarrollo.

Antes de comenzar a hablar de este incentivo debemos dejar claras las diferencias entre la formación y el desarrollo de los empleados.

Por un lado la formación es el proceso reactivo por el que se forma a los empleados en habilidades específicas para corregir diferencias en el desarrollo de trabajo actual. (Urbina M. O., 2014)

Por otro lado la función de desarrollo es un proceso proactivo que trata de preparar a los grupos y a la organización para el desarrollo de trabajos futuros dotando a los mismos de habilidades, conocimientos y, en su caso, actitudes necesarias (Urbina M. O., 2014). Para ello se forma y desarrolla a los trabajadores y se les establece una serie de sistemas de promoción o traslados y planes de carrera, se les evalúa su potencial y su desempeño y se intenta motivar y perfeccionar el clima laboral.

#### Formación.

Dicho de otro modo este sistema de incentivo al personal consiste en que la empresa les ofrece a los empleados la posibilidad de formarse en diversos cursos con el objetivo de desarrollarse y tener las capacidades necesarias para poder desempeñar su trabajo de un modo más adecuado y eficaz, además de poder adquirir nuevos conocimientos necesarios para los cambios que surjan en la empresa o en su puesto de trabajo.

Que una empresa opte por ofrecer formación a sus propios empleados es una de las mejores maneras que tiene de incentivar a sus empleados ya que no solo gana el empleado al recibir mayor formación, sino que también gana la empresa al tener en su plantilla personal mucho más capacitado. Este hecho se sustenta en la idea de que la empresa es un ente vivo con necesidad de adaptación constante, en el que los puestos de trabajo pueden mantenerse, modificar su contenido, desaparecer o crearse nuevos puestos y donde los empleados deben tener una serie de competencias para adaptarse a esos cambios.

A pesar de ello en muchas ocasiones las empresas se ven frenadas a ofrecer este tipo de incentivos a sus empleados ya que estas realizan la inversión necesaria para formar al empleado el cual en ocasiones acaba abandonando la organización y se termina perdiendo dicha formación. Por ese motivo yo recomendaría que en la evaluación de la empresa para elegir cuales son los incentivos que más se adecuan y que criterios hay que establecer para recibir este tipo de formación se estableciese que este tipo de incentivo se aplicase única y exclusivamente al personal capacitado y que demuestre un alto nivel de lealtad y compromiso con la organización, con el fin de asegurar que la inversión en formación y conocimientos se quede en la empresa.

Para ello las empresas suelen diseñar un plan de formación para sus empleados el cual deberá contener: (Urbina M. O., 2014)

- a. Los contenidos de la formación y si esta será un tipo de formación general (vale para varios puestos) o específica (en un puesto concreto).
- b. Los objetivos que persigue dicha formación.
- c. Un calendario en el que se muestre el momento y la fecha en la que se impartirá la formación.
- d. La duración que va a tener la formación que será impartida.

- e. Quien será el equipo formativo que se encargara de formar a los empleados, ya que puede ser un equipo formativo interno o externo.
- f. Quienes serán los participantes del proceso formativo.
- g. Donde se va a realizar la formación y en qué modo, si presencial o a distancia.
- h. Que metodología se va a usar para impartir la formación.
- i. Que costes va a suponer la formación.

A la hora de hablar de los métodos de aplicar dichos incentivos pueden ser muy diversos, desde fomentar talleres y eventos educativos individuales o grupales ofrecidos de manera informal o cursos formativos pagados por la empresa planificados formalmente. (Urbina M. O., 2014)

Desarrollo.

Como he comentado, otro plan de incentivo relacionado con el anterior pero que no es exactamente igual es el de ofrecer a un empleado la posibilidad de desarrollar su carrera profesional con la empresa ofreciéndoles distintos planes de carrera que podrán seguir si continúan con ellos en los que se incluirán desplazamientos por el organigrama horizontales (traslado) y verticales (ascensos o promociones) en un mismo departamento o en otros distintos.

Cuando una empresa establece un plan de carrera para sus empleados espera cubrir una serie de necesidades para satisfacer sus objetivos como pueden ser poder reaccionar rápidamente a las salidas de empleados o a la creación de nuevos puestos, atraer talento a la empresa, retener al personal clave con planes de carrera que les sirvan de incentivos o reducir los costes de captación cubriendo los puestos con talento que ya trabajan en la organización.

Por otro lado los planes de carrera también cubren una serie de necesidades individuales de los empleados al satisfacer los objetivos profesionales y personales del individuo, pudiendo conseguir un traslado a un centro más próximo a su casa o con mejores horarios o más ajustado a su perfil.

En algunos casos las empresas tienen una gestión reactiva en el que no planifican los planes de carrera, tratándose en muchos casos de empresas pequeñas con plantillas jóvenes y con una gestión cortoplacista. En contrapartida otras empresas tienen una gestión proactiva en la que si planifican los planes de carrera para lo que deberán estudiar a sus empleados para saber quiénes son susceptibles o no de un determinado plan de carrera.

Para ello las empresas deben agrupar a sus empleados en cuatro categorías en función de dos magnitudes, que son la evaluación del desempeño y el potencial de futuro de un empleado.

CATEGORÍAS DE EMPLEADOS EN EL ÁMBITO DE LAS CARRERAS PROFESIONALES	Resultados actuales (Desempeño)	Potencial futuro (hacia delante)	
		Bajo	Alto
	<b>Alto</b>	<b>Ciudadanos serios</b> (empleados que han llegado a la meseta y son eficientes)	(Madurez) <b>Estrellas</b> (personas en la vía rápida de las trayectorias de carrera)
<b>Bajo</b>	(Ineficiente) <b>Pesos muertos</b> (empleados que han llegado a la meseta y son ineficientes)	¿Inadaptable? <b>Aprendices</b> (recién llegados)	

Fuente: Extraído de apuntes de asignatura Dirección de recursos humanos II, elaborados a partir de (Urbina M. O., 2014)

Una vez que se hayan agrupado en las cuatro categorías de empleados, de entre los empleados que son susceptibles de ser promocionados normalmente para estos incentivos se decide nombrar a un determinado empleado por que se considera que es el más indicado para el puesto que se va a ocupar, lo que incentivara que las personas que quieren ocupar ese puesto busquen esforzarse en mayor medida en su trabajo para ser finalmente seleccionadas, ya que en algunas ocasiones los ascensos de un plan de carrera no estarán garantizados si no se cumple durante un tiempo previo con unos requisitos u objetivos.

Estos planes de carrera serán una responsabilidad compartida entre los empleados con potencial, los cuales deberán encontrar un punto de equilibrio que desean entre subida profesional y personal, el superior y/o jefe inmediato que deberá asistir, informar y evaluar al empleado y favorecerle con apoyo y explicaciones de los puntos a mejorar y por último el departamento de recursos humanos quien deberá planificar los planes de carreras de cada departamento, disponer información actualizada de cada empleado y puesto y comunicar las oportunidades que surjan.

Este tipo de incentivo claramente busca el compromiso y la continuidad de un empleado en la organización al mostrarle de ante mano los puestos que podrá ir ocupando con el paso del tiempo en el caso de que cumpla con las expectativas, pero además dentro de los planes de desarrollo o de carrera existe una variante denominada planes de sucesión. En este caso el impacto en la motivación de un empleado a continuar con la organización será mayor ya que la empresa se encarga de formar a determinados empleados (a título individual) elegidos expresamente para cubrir puestos de alta dirección importantes para la empresa, normalmente llevada a cabo por el directivo que será sustituido, consiguiendo de este modo reducir el impacto de los cambios y estimular la progresión profesional y adquisición de experiencia.

### 3.2 La paga de beneficios.

Utilizar los beneficios de la empresa para incentivar el buen desempeño de los trabajadores en su puesto es otro de los mejores planes de incentivos que se les puede ofrecer a los empleados ya que por una parte los empleados se motivan a conseguir dichos beneficios para obtener una prima o comisión y por otra parte con ese mismo objetivo la empresa conseguirá que sus empleados y directivos se orienten a la consecución de mayores beneficios antes que a sus objetivos de interés personal haciendo de ese modo que la empresa crezca.

Algunas de las formas de incentivar este mayor desempeño de los trabajadores en su puesto son:

**Los stocks options.** Si el beneficio de una empresa aumenta esto tendrá un claro reflejo en el valor de las acciones. Por ello la empresa podrá pagar a sus empleados que cumplan con determinados objetivos de ventas o beneficios una prima con la concesión o opción de compra de acciones de la compañía (lo que ya he explicado anteriormente)

**Las comisiones.** Cuando un empleado trabaja en una empresa que opta por utilizar este tipo de incentivo o recompensa una parte de su retribución dependerá de lo que consiga vender el mismo o el conjunto de los empleados de la tienda o establecimiento. Este tipo de recompensa se utilizara sobre todo con comerciales, vendedores de vehículos o tiendas de ropa donde es sencillo medir cuanto ha contribuido cada empleado a los beneficios de la tienda.

Ofrecer este tipo de incentivos puede favorecer la retención del talento en las empresas, ya que según un estudio realizado por Edenred (Remica, 2016) el 89% de las empresas considera que la principal razón por la que sus trabajadores buscan otro empleo es que desean optar a un salario más elevado, por ese motivo una comisión de ventas ayudaría a aumentar el salario de los empleados y que permaneciesen en la empresa en lugar de buscar otras alternativas fuera.

**Las retribuciones por objetivos.** Las empresas suelen fijar a sus empleados determinados objetivos a los que llegar dentro o por encima de su desempeño habitual, por lo que si un empleado consigue llegar a esos objetivos la empresa le pagara una prima extra en forma de recompensa para motivarle a que lo vuelva a conseguir hacer. Estos objetivos no tienen por qué ser solo en ventas sino también pueden ser objetivos por ofrecer un excelente servicio, captar y/o fidelizar clientes, diversificar el modelo de negocio, ayudar a mantener el liderazgo del negocio, meter determinadas horas extra, etc.

### 3.3 Facilitar la realización del trabajo a los empleados.

Que un empleado acuda a trabajar contento, relajado y sin excesivas presiones es vital para que su rendimiento y desempeño laboral sean óptimos. Es por ello que las organizaciones pueden hacer uso de ciertos planes de incentivos para facilitar que se den estas circunstancias.

**Incentivos de flexibilidad horaria.** Este incentivo consiste en facilitar a los empleados de las empresas que ellos mismos se organicen su tiempo de trabajo mediante trabajos con horarios flexibles que permiten que cada trabajador optimice su tiempo de trabajo según sus propias necesidades y criterios.

Así las empresas fomentan que sus trabajadores puedan conciliar su vida familiar y laboral, además de aumentar la confianza que reciben de la organización lo que repercute en un nivel mayor de compromiso y pasan de simples empleados con un horario a dueños de su propio tiempo.

Algunas opciones que tienen las empresas para aplicar este tipo de incentivos son las de:

- Poder trabajar de forma remota un día a la semana, lo que reduce el estrés, aumenta la independencia y permite dar autonomía a sus decisiones.
- Ofrecer un día libre remunerado tras la finalización de un proyecto que haya supuesto un gran esfuerzo para un empleado o para un equipo.
- Sustituir la jornada de trabajo laboral estricta por una jornada de trabajo por objetivos en el los empleados pueden ser capaces de decidir las horas, días y lugar de trabajo siempre que no pierdan la responsabilidad de cumplir con sus objetivos y cuenten con la confianza de la empresa.
- Conceder periodos sabáticos a los empleados que cumplan con ciertos requisitos.

**Crear un ambiente laboral positivo y distendido.** El ambiente de trabajo puede influir mucho en la actitud con la que vaya un trabajador cada mañana a su puesto de trabajo, por ello las empresas deben de preocuparse de tener un ambiente y una cultura laboral positivos.

Para ello deben emprender distintas acciones para favorecer que los empleados se sientan con confianza con un ambiente relajado, resaltando los resultados positivos, organizando momentos agradables como actividades lúdicas realizadas fuera del ambiente laboral o estableciendo salas o zonas de descanso en la empresa donde se puedan conocer y crear lazos y así conocer los intereses y gustos de los demás, creando de este modo relaciones sociales al margen del trabajo.

Otra forma de fomentar un ambiente laboral positivo es la de recurrir al trabajo en equipo de forma que los propios empleados participen y colaboren entre ellos para sacar el trabajo adelante. Aun que en este punto es importante que el trabajo de cada miembro del grupo este bien delimitado para evitar que se dé la situación contraria en la que por meterse un empleado en el trabajo de otro o creer que uno hace demasiado mientras otros hacen poco, se acabe creando un mal ambiente en la empresa o un ambiente excesivamente competitivo.

Por otro lado por lo menos en empresas o puestos que no son de cara al público se puede incentivar la comodidad de los empleados permitiéndoles que acudan a su puesto de trabajo con ropa más informal, para que se sientan más cómodos y libres en el desarrollo de su trabajo

Algo que ayuda a la empresa a asegurarse de que está consiguiendo crear un buen ambiente laboral es realizar una encuesta sobre el ambiente laboral en la misma. Esto le permitirá hacer un diagnóstico e identificar algunos factores como la rotación o el absentismo que son indicadores de descontento en el caso de que sean altos o el nivel de productividad o calidad del trabajo, además de descubrir problemas que no son muy aparentes.

### 3.4 Prestigio.

Que una empresa sea capaz de crearse una buena imagen corporativa –la primera impresión que tiene una persona sobre la marca- y/o una buena reputación –la percepción que los individuos tienen de la empresa basándose en la experiencia y en una visión del recorrido de la empresa- es vital para poder atraer a clientes y proveedores, pero también puede servir para atraer a potenciales empleados que se sientan atraídos incentivados y motivados por la idea de trabajar en una compañía de alto prestigio.

De este modo si la compañía alcanza tener una alta reputación conseguirá atraer a más empleados los cuales se sentirán incentivados de distintos modos:

- Con una alta autoestima al pertenecer a una reputada empresa.
- Sentirán que su realización profesional ha sido la correcta lo que traerá consigo una alta sensación de éxito.
- Disfrutarán más de su trabajo por lo que pondrán más empeño y una mayor curiosidad por las tareas que realizan.
- Aumentará el sentimiento de pertenencia y el compromiso del empleado a la organización al querer ser partícipe del buen funcionamiento de una reputada empresa.
- Una empresa con gran reputación también promoverá la auto superación de sus empleados por querer alcanzar mejores puestos, por lo que percibirán los nuevos trabajos o retos de una forma más proactiva al percibirlos de una forma más interesante.

### 3.5 Reconocimiento.

La comunicación entre empleados y directivos es muy importante para que los altos cargos reconozcan y agradezcan el buen desempeño de sus empleados y hacer que se sientan una parte importante de la empresa al sentir que su esfuerzo merece la pena, porque no vamos a negarlo, a todos nos gusta que nos alaguen, ser aceptados y reconocidos.

Además reconocer el buen trabajo es algo que a la empresa no le supone ningún coste ni ningún esfuerzo y es algo que significa mucho para ellos y que se puede llevar a cabo de distintas maneras:

**Mediante un reconocimiento a empleados en las redes sociales.** Las organizaciones pueden hacer uso de blogs en el que se especifique la trayectoria y los objetivos alcanzados por cada uno de sus empleados, para que puedan ser consultados por otras empresas, clientes, amigos o familiares del empleado.

**Hacer uso de un ranking público dentro de la empresa.** En este ranking todos los empleados podrán ver y comparar sus resultados.

**Reconocimientos informales.** Un reconocimiento informal podría ser una felicitación pública por parte del jefe o superior jerárquico por un buen desempeño o por cumplir con un determinado objetivo o proyecto marcado, pero que dicho reconocimiento o felicitación no estaba establecido formalmente en la empresa.

**Reconocimientos formales.** Por otro lado hay otra clase de reconocimientos que si que se ha establecido que deben de ser ofrecidos a los empleados cuando llegan a determinados objetivos, como puede ser el ejemplo de una placa conmemorativa en la empresa al jubilarse tras varios años de fructífero trabajo.

En este punto es importante que las empresas no se olviden de los empleados que han llegado a la meseta de su carrera (cuando ya no pueden ascender más) por el conocimiento del puesto y de la organización que tienen, por la lealtad demostrada y por la preocupación por el bienestar de todo el personal.

Según un estudio llevado a cabo por la compañía Edenred (Remica, 2016) el 77% de los trabajadores reconoce que se implicaría más en su trabajo si se reconocieran sus logros dentro de la organización, lo que demuestra claramente la importancia del reconocimiento laboral.

### 3.6 Hacer sentir al empleado una parte importante. (seguridad y opinión)

Otra forma de incentivar a un empleado es como ya he comentado en otras ocasiones, hacer que se sienta una parte importante de la organización, que es una pieza clave para el funcionamiento de la misma y que por tanto no es para nada prescindible ni fácilmente sustituible.

Es por ello que las empresas deben ofrecer a sus empleados ciertos incentivos que propicien estos sentimientos en sus trabajadores, emprendiendo ciertas acciones como:

**Ofrecer seguridad y estabilidad en el empleo.** Ofrecer a los empleados contratos indefinidos en lugar de temporales o a tiempo parcial aumentara su motivación y sentimiento de pertenencia a la empresa, así como su rendimiento al sentirse parte de la

“familia” que conforma la organización, ya que por el contrario si sabe que su paso por la organización es temporal su motivación para llevar a cabo dicho trabajo será menor.

Además tener la certeza de que no le va a faltar el trabajo ni el sueldo le ofrecerá estabilidad en otros aspectos de su vida, pudiendo de esta manera centrarse en otros proyectos u objetivos de carácter más individual.

**Poder dar su opinión.** Otra manera de hacer sentir al empleado que es importante es dejarles que den su opinión en la toma de decisiones de la organización, permitiéndoles que hagan propuestas o hagan una retroalimentación sobre estrategias o planes a seguir o propuestas de nuevos proyectos en los que podría centrarse la empresa.

De esta manera aumentara su sentimiento de pertenencia a la empresa, se fomentara su seguridad y confianza en sí mismos y sentirá que es escuchado y valorado como una parte importante para los altos puestos, lo que a su vez se puede traducir en un mejor desempeño laboral y clima laboral

**Relacionarse con los altos directivos.** Cuando un jefe o alto directivo se esfuerza en conocer a cada uno de sus empleados, en conocer cuáles son sus objetivos y que intereses tienen aumentara el sentimiento de pertenencia y en compromiso del empleado a la organización. Una forma de llevar a cabo estas actividades podría ser ofrecer una recompensa al empleado del mes que consista en una comida con los altos directivos de la compañía, para poder conocerse fuera de un ambiente laboral.

### 3.7 Complementos.

Las empresas también se pueden hacer valer de planes de incentivos en forma de complementos a sus empleados por determinadas características de sus contratos o por su formación entre otros.

**Complementos por resultados y especial dedicación.** Son complementos de cuantía variable ofrecidos a determinados empleados por la cantidad, calidad, satisfacción y/o por conseguir un ahorro de costes de producción.

**Complementos por disponibilidad horaria o festiva y puntualidad.** Se ofrecen a aquellos empleados que están dispuestos a trabajar en cualquier día o momento con tal de cumplir las necesidades de la empresa.

**Complementos por penosidad o peligrosidad.** Es un complemento pagado a aquellos empleados que ocupan puestos que entrañan un especial riesgo como por ejemplo el trabajo en alturas.

**Complemento por nocturnidad.** Este complemento se aplica a aquellos trabajadores que realizan su actividad en turnos de noche.

**Complementos por turnos.** Aplicados a empleados que no siguen un horario fijo, sino que en función del periodo de tiempo (normalmente semanal) acuden a trabajar un turno distinto cada vez.

**Complementos por antigüedad.** Este complemento busca reconocer los meritos del empleado y en especial premiar el compromiso del empleado con la organización. Además mientras que incentiva el esfuerzo de los empleados más jóvenes por acabar consiguiendo ese complemento, también incentiva que los empleados más veteranos

sean más disciplinados para evitar incurrir en una causa de despido disciplinario que les hiciese buscar un trabajo nuevo sin dicho complemento.

**Complementos por títulos e idiomas.** Al igual que en el anterior busca reconocer los meritos del empleado, en este caso el mayor esfuerzo realizado por tener determinado títulos o estudiar determinados idiomas.

**Complemento o plus de convenio.** Se trata de un plus de carácter voluntario que busca salvar la diferencia del mercado y la retribución mínima del convenio.

**Complemento o prima de riesgo de nuevo fichaje.** El objetivo de este complemento es eliminar las dudas de un nuevo fichaje para la empresa que ocupa actualmente un puesto en otra empresa y debe abandonarlo.

**Complemento o prima por expatriación.** Este tipo de complemento se aplica para convencer a los empleados que son expatriados a otros países durante un tiempo, con el objetivo de que el complemento les ayude a tomar la decisión.

### 3.8 Otros incentivos.

A continuación seguiremos hablando de los planes de incentivos de los que disponen las empresas pero que no se han podido agrupar en ninguna categoría o grupo.

A un empleado que cumpla con un buen desempeño se le podrá dotar de mejores medios materiales lo que facilitara y mejorara su labor. Además un equipo de trabajo adecuado ayudara a que los empleados se sientan cómodos a la hora de trabajar, siendo importante que sepan que tienen acceso a esos nuevos equipos.

Ofrecer benéficos externos que se pueden ofrecer a los empleados y/o a sus familiares pueden ser servicios en doctores, dentistas, expertos en nutrición, instructores deportivos, el pago de seguros, colegios o guarderías, entre otros.

Ofrecer regalos a tus empleados también es otra forma de incentivarles y demostrarles que te preocupas por ellos. Algunos de esos regalos pueden ser vacaciones pagadas, visitas a spas, regalos navideños o fiestas de empresas o dar la posibilidad al empleado de elegir el mismo el regalo que desea.

## 4. Procedimiento para establecer un plan de incentivos adecuado.

Algo que debemos tener claro para entender los sistemas de incentivos de las empresas es que cada empresa tiene unos intereses, unas necesidades, un tamaño y un volumen de facturación distinto, además de estar conformada cada una de ellas por distintos puestos de trabajo con distintos organigramas.

Es por ello por lo que las empresas antes de aplicar un sistema de incentivos u otro deben realizar un APT o análisis de puestos de trabajo con el fin de conocer las características del puesto y los intereses, necesidades y objetivos del trabajador que lo ocupa, ya que como comente al principio de este trabajo cada uno tenemos una motivación distinta y que las empresas conozcan dicha motivación individual en muchos casos es la clave del éxito, ya que dependiendo del equipo, empresa e industria se aplicaran unos planes de incentivos u otros.

Un APT es un proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto de trabajo con la intención de identificar las tareas, obligaciones y

responsabilidades del mismo, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo (Urbina M. O., 2014). Dicha información será utilizada por el trabajador, la empresa y el departamento de recursos humanos.

Dicha información nos transmite el contenido del puesto en el que se identificara cada uno, se hará una descripción detallada del mismo y de sus responsabilidades adjudicadas, por otro lado también nos indicara las condiciones de trabajo del puesto, tanto ambientales, físicas, laborales o de disponibilidades y por ultimo también informara sobre los requisitos, aptitudes y esfuerzo que implique dicho puesto.

Una vez se haya analizado correctamente el puesto de trabajo el secreto para que nuestro sistema de incentivos sea el correcto, este suficientemente equilibrado y sea sostenible esta en diseñar un plan estructurado donde se desarrollen los intereses de la empresa pero también se reconozcan los esfuerzos, logros, meritos y objetivos de sus empleados. Así es que se deben seguir una serie de pasos para su asignación.

**1º fase. Planificar detalladamente el plan de incentivos laborales.** Antes de establecer el plan de incentivos las empresas deben de determinar cuáles son los objetivos que pretenden conseguir dando esos incentivos a los empleados y para ello es fundamental haber realizado el APT para conocer la empresa y que objetivos son verdaderamente alcanzables y realistas.

Una vez determinados los objetivos que seguirá la empresa deberán planificar los planes de incentivos que seguirá pero siempre asegurándose que se pueda realizar su seguimiento y evaluación a lo largo del tiempo, para asegurar su efectividad en relación a los objetivos de la empresa por un lado y a la motivación de los empleados por otro.

**2º fase. Informarse de los incentivos que prefieren tus empleados.** Y es que este es el siguiente paso que debe realizar la empresa para asegurar la motivación de los empleados.

Para esta fase es vital conocer a cada empleado para saber cuáles son sus aptitudes, sus intereses y sus objetivos personales y profesionales con el fin de saber cuál es la mejor alternativa para cada empleado.

Para conseguir conocer a sus empleados la empresa puede recurrir a encuestas a sus empleados en las que se informe de cuáles son los objetivos que comparten entre la mayoría de ellos y así poder llegar mediante una negociación a un consenso sobre cuáles son los mejores planes de incentivos.

Una vez establecidos cuales son los planes de incentivos que mejor se adapten a tus empleados es importante realizar un seguimiento mediante encuestas y/o reuniones para informarse sobre si los empleados siguen considerándolos efectivos y si no es así hacer nuevas modificaciones y/o ofertas, ya que sus intereses y objetivos pueden haber cambiado con el tiempo.

**3º fase. Establecer un presupuesto.** Como explique en la clasificación de los incentivos hay ciertas clases que no tienen un coste económico para la empresa mientras que hay otros tipos que si las tienen. Por ello una vez establecidos cuales son los planes de incentivos de la empresa se deberá estudiar cual es presupuesto que se pretende destinar para asegurar que cumplan con los objetivos para los que se establecen pero sin que supongan un alto desembolso para la empresa que haga que pierdan su rentabilidad.

En esta fase se deberá involucrar en el proceso a los departamentos contable y financiero de la empresa al que se le deberá pasar un presupuesto del coste que va a tener el plan de incentivos para que dichos departamentos puedan estudiar su viabilidad y conformidad con la capacidad económica de la empresa.

A la hora de establecer el presupuesto del plan de incentivos las organizaciones deberán tener en cuenta ciertos costes ocultos que tienen como pueden ser el coste de las herramientas necesarias para implementar el incentivo, las posibles variaciones en el presupuesto derivadas de modificaciones imprevistas o las acciones llevadas a cabo para comunicar los incentivos.

**4º fase. Comunicación del programa de incentivos.** Una vez establecido el plan de incentivos y haber estudiado la viabilidad del presupuesto deberá ser comunicado a los empleados que se podrán ver beneficiados por el mismo.

Normalmente el mismo departamento de recursos humanos se encargara de realizar el plan de incentivos y de comunicarlo haciéndose valer de material informativo impreso o en plataformas digitales.

En esta acción de comunicación será importante informar de:

- Las posibilidades que tienen los empleados y explicar en qué consisten dichos incentivos.
- Cuáles son las reglas y condiciones a las que están sujetos y que acciones deben de llevar a cabo los empleados para poder tener acceso.
- El tiempo que tardaran en cumplir dichas condiciones.
- También convendría mantener informados a los empleados de las modificaciones o nuevas oportunidades de planes de incentivos que vayan surgiendo en la empresa.

**5º fase. Revisar el plan de incentivos periódicamente.** Con el paso del tiempo pueden ir cambiando los intereses y objetivos de los empleados o de la empresa o pueden ir surgiendo nuevos planes de incentivos más atractivos para ambas partes. Por ese motivo es vital hacer un seguimiento de los incentivos para asegurarse de que siguen teniendo el efecto deseado y que no se han quedado obsoletos o poco atractivos al no cumplir las variaciones en los intereses de las partes.

Además una vez que han sido implantados los planes de incentivos los departamentos responsables (generalmente de recursos humanos) deben asegurarse que las recompensas a sus empleados son equitativas y que los objetivos planteados y requisitos impuestos inicialmente son verdaderamente efectivos y realistas, para lo que deberán volver al punto de inicio y comprobar si se han conseguido cumplir, además de plantearse si la compañía sigue teniendo esos mismos objetivos o si han variado.

No todas las empresas son iguales y no todas contarán con un presupuesto lo suficientemente alto para que los incentivos alcancen a todos los empleados, por ello en función de las características de la empresa y del tipo de incentivos que se vayan a ofrecer se establecerán unos criterios y/o requisitos para optar a ellos, no siendo homogéneos en todas las empresas y en todos los sistemas de incentivos.

Así es que durante su aplicación se deberá realizar una evaluación del desempeño de estos empleados para saber cuáles van cumpliendo con los requisitos

establecidos. Esta evaluación tiene una serie de características específicas además de un procedimiento que se debe seguir.

Entendemos por evaluación del desempeño la apreciación sistemática del valor o contribución del empleado a la empresa expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas conecedoras tanto de los empleados como del puesto. (Urbina M. O., 2014)

El procedimiento para llevar a cabo una evaluación del desempeño requiere: (Urbina M. O., 2014)

En primer lugar fijar los objetivos que persigue la evaluación del desempeño, como puede ser asegurar la correcta adecuación de personal al puesto, detectar necesidades de formación o los objetivos que más nos atañan en este trabajo de saber si nuestro empleado se encuentra motivado y cumple con los requisitos necesarios para optar a los incentivos.

En segundo lugar se deberá diseñar la evaluación donde se precisaran cuestiones como a quien se va a evaluar, quien realizara la evaluación, que, cuando, como, donde y como se avaluara.

En tercer lugar una vez diseñado por completo el proceso de evaluación del desempeño se deberá proceder a implantarlo en la empresa. Asegurándose siempre que los criterios de evaluación estén relacionados con el área de trabajo que ocupa el empleado evaluado.

Finalmente una vez haya sido implantado el sistema de evaluación del desempeño se deberá realizar el seguimiento del sistema de evaluación para por un lado poder supervisar su eficacia y por otro poder actualizar el plan con nuevas modificaciones o subsanar errores que se hayan cometido en el proceso.

Realizar la evaluación del desempeño ayuda por un lado a los empleados a conocer su imagen profesional y su rendimiento, el juicio de sus superiores y poder contrástalo con sus puntos de vista y poder ser aconsejado para mejorar, además de que es importante que sepa que está siendo evaluado. Mientras que por el lado de la empresa como ya he comentado, le permite conocer el desempeño y rendimiento de sus empleados para saber si se ajustan a los requisitos y expectativas que se fijaron y además facilitan las decisiones sobre la retención o el despido de empleados, permite incrementar la eficacia de la formación impartida y obtener datos acerca del clima laboral.

A la hora de establecer quien realizara la evaluación las empresas deberán optar por un sistema unidireccional o multidireccional.

En un sistema unidireccional la evaluación corre a cargo únicamente del jefe inmediato, contando solo con su punto de vista ya que conoce los objetivos y funciones del puesto, puede observar directamente el trabajo y puede emitir juicios validos y fiables, además algunos empleados se niegan a ser evaluados por sus iguales o subordinados.

En el sistema de evaluación multidireccional se puede contar con varios puntos de vista como el de los subordinados, superiores, clientes y compañeros iguales estableciendo una ponderación según el nivel de importancia de cada juicio según de

quien proceda, ya que en este caso no es necesario que el evaluador conozca al completo las funciones del puesto.

#### 5. Los convenios colectivos y los incentivos.

En España la pandemia nos trajo un sistema de trabajo que ya se llevaba implantando en varios países del mundo desde hacia tiempo, este sistema es el conocido teletrabajo, al cual se vieron obligados a recurrir uno de cada tres asalariados teniendo en cuenta los picos y olas de recaídas que hubo.

Lo que no sabíamos era que tras la pandemia, el teletrabajo había venido para quedarse en muchas empresas en las que es viable en forma de incentivo a sus empleados para conseguir que sus empleados fuesen capaces de administrarse el tiempo de trabajo y pudiesen conciliar en mayor medida su vida familiar y laboral.

Aun que a pesar de ser aplicado como un incentivo a los empleados en muchos casos generan costes a los empleados o la pérdida de pluses u otros beneficios y/o incentivos, los que a su vez acaban reclamando a sus empresas que se hagan cargo de los mismos y en algunos casos si la empresa no acepta acaban en demandas en la audiencia nacional, los tribunales superiores y el tribunal supremo, los cuales ya se han tenido que pronunciar en varias ocasiones sobre cuestiones como los pluses de transporte o vales de comida no aprovechados o la conciliación laboral. La raíz del problema básicamente subyace en que la ley del trabajo (ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia) no deja claro como subsanar estas situaciones. (Morales, 2022)

Para poder hacernos una idea las resoluciones judiciales sobre estos temas en los años 2020 y 2021 han sido de casi 200, mientras que en el cómputo global desde el año 2004 han sido un total de 400 resoluciones, es decir, las resoluciones judiciales se hanuplicado a raíz de la aplicación del teletrabajo. En este cómputo global cabe mencionar que las resoluciones del Alto Tribunal fueron un total de 16. (Morales, 2022)

Esta situación ha hecho que muchos sectores se hayan visto obligados a recoger las condiciones del teletrabajo en sus convenios colectivos, para así poder arrojar algo de luz donde no lo hace la ley del trabajo, dándose algunos casos como los mencionados a continuación surgidos de la negociación de las empresas y los colectivos que plasman sus decisiones y acuerdos en los convenios.

En el convenio de grandes almacenes se acuerda que los empleados tendrán derecho a recibir una gratificación de 25 euros brutos mensuales trabajado a distancia para cubrir los gastos que surjan a raíz del desempeño de su labor.

En el convenio colectivo del sector de la banca se ha acordado proveer de medios, equipos y herramientas como ordenadores, tablets, portátiles, teléfonos con línea, wifi y sillas y teclados ergonómicos sustituibles por un pago de 130 euros para comprar una pantalla y un teclado, además con el fin de cubrir el resto de los gastos el empleado tendrá acceso a una compensación de 55 euros como máximo (proporcionales a la hornada de trabajo) para cubrir los gastos.

El convenio colectivo del departamento financiero de El Corte Inglés contempla la facilitación de los medios para poder realizar el teletrabajo y una ayuda adicional de 23 euros.

Los convenios de dos grandes empresas referentes de la telefonía como son Orange y Movistar facilitan a los empleados que puedan realizar su trabajo desde casa (algo bastante común en este sector) los medios, equipos, sillas ergonómicas y la conectividad necesaria.

En el caso del gigante tecnológico Nokia o la empresa Pastas Alimenticias han optado por reducir la negociación de un convenio colectivo a la negociación individual de cada empleado con la empresa para pactar las condiciones del teletrabajo y como se van a cubrir los costes que este genere.

En el caso del sector químico ha optado por una idea similar a la anterior, es decir recurrir a la negociación individual con cada empleado, pero en este caso si las negociaciones no llegan a un acuerdo se ha regulado que se cubrirá con la cantidad de 35 euros a cada trabajador.

Por último la entidad pública Radio Televisión Española ha acordado que se facilitaran equipos de trabajo para los empleados que opten por el teletrabajo pero estableciendo por un lado que estos equipos no podrán ser utilizados para fines personales y por otro lado que el wifi, el teléfono y la electricidad seguirán corriendo a cargo del empleado.

## **Capítulo 2. Los efectos.**

### *1. Efectos y repercusiones de los planes de incentivos.*

En muchas ocasiones la aplicación de los sistemas de incentivos está supeditada a una anticipación o estimación de las consecuencias y/o efectos directos e indirectos que tendrán estos en el rendimiento y desempeño del empleado según el mensaje que envían ya que en definitiva son una estimación teórica basada en observaciones realizadas en distintas condiciones.

Normalmente a la hora de hablar de aplicar planes de incentivos a una empresa solemos pensar que obligatoriamente cuanto más grande sea el incentivo que va a recibir el empleado mayor será el esfuerzo que realizara este y por tanto se obtendrá un mejor resultado, pero como digo esta idea suele ser una simple suposición generalizada ya que como veremos a continuación en algunas ocasiones es así, pero en otras ocasiones generan el contra efecto al deseado.

#### 1.1 Efectos positivos.

El objetivo principal de la aplicación de un sistema de incentivos es el de conseguir sacar de los empleados su mejor rendimiento que aumente la rentabilidad de la empresa mediante el uso de las recompensas por llegar a determinados objetivos o cumplir determinadas condiciones. Esto es algo que hemos visto en varios aspectos de nuestra vida desde pequeños, comprobando que todo comportamiento que es recompensado (con un refuerzo positivo) se vuelve a repetir.

A continuación vamos a hablar de algunos de esos refuerzos positivos que tienen los sistemas de incentivos tanto para la empresa como para sus empleados.

**Captación y retención de empleados.** Uno de los beneficios que tiene la aplicación de sistemas de incentivos es el de conseguir atraer o captar a potenciales empleados

capacitados a la organización que se encuentren en búsqueda activa de empleo o que pertenezcan a otras organizaciones con las que no están comprometidos.

Una vez hayan sido atraídos, con el uso de los incentivos podrán desarrollar en cada empleado un alto sentido del compromiso y asegurarse así que este cómodo en su puesto de trabajo y no lo pierdan al menos en el corto o medio plazo. Minimizando así la rotación y absentismos no deseados en la empresa.

Este beneficio viene abalado por otro estudio llevado a cabo por la compañía Edenred (Remica, 2016), en el que nos indica que más del 60% de los trabajadores encuestados afirman que un programa de incentivos o beneficios sociales contribuye a no querer buscar otro trabajo.

**Autonomía financiera.** Unido al anterior beneficio tenemos la autonomía financiera que conlleva tanto el pertenecer a una empresa por la que los empleados tienen compromiso y sienten que son valorados y queridos, como el aumentar sus esfuerzos para conseguir llegar a recibir un incentivo de carácter económico que permita al empleado poder cumplir objetivos personales para los que necesitan capital o tener una ayuda económica extra tan necesitada hoy en día con los precios de la energía, de la gasolina y de los productos básicos por las nubes.

**Aumento de la autoestima de los empleados.** Cuando un empleado ha tenido que completar una determinada tarea con cierto grado de dificultad es bueno recompensárselo y que la empresa le haga sentir que esta agradecida por ese esfuerzo, ya que si lo hace aumentara el compromiso y la fidelidad con la organización, la motivación y la autoestima del empleado y su futura predisposición a afrontar de nuevo una tarea con cierto grado de complejidad, ya que sabe por un lado que es capaz de llevarla a cabo y por otro lado que va a ser recompensado.

**Aumento de la productividad.** Como he comentado en algunas ocasiones la aplicación de sistemas de incentivos tiene implícito un aumento del desempeño de los empleados y por tanto un aumento de la productividad. Esto es algo que se puede ver claramente en incentivos como las camiones por ventas, en las que un aumento de las ventas de un empleado tiene un reflejo inmediato en un aumento porcentual en su nomina. Así de este modo tanto la empresa como el propio empleado salen beneficiados.

Por otro lado es necesario mencionar que la propia aplicación de un incentivo como son las comisiones tiene otro beneficio como es permitir a la empresa vigilar el rendimiento de cada uno de los empleados en relación con sus compañeros de trabajo: saber si uno tiene un menor desempeño, si otro se sirve de trampas y engaños con sus clientes para aumentar sus ventas, poder detectar cuales son los problemas que hay y como solucionarlos o detectar a potenciales estrellas en la organización que se deben promocionar.

**Trabajo en equipo y competencia saludable.** Este es un punto que dependerá en gran medida de que el sistema de incentivos este desarrollado de una forma igualitaria y correcta. Si los incentivos están bien diseñados, desde una forma igualitaria y sin favoritismos, lo que tratan de promover es el deseo de ganar implícito en la mayoría de los seres humanos.

Una forma que tienen las empresas de evitar una competencia desmedida y hacer planes de incentivos más igualitarios es sustituir un incentivo de carácter individual por un incentivo por la consecución de un objetivo llevado a cabo por un grupo, fomentando de ese modo el trabajo de todo un equipo unido dando su mejor esfuerzo por una misma meta, mejorando así el clima laboral y disminuyendo los roces entre los compañeros (para lo que considero que es importante definir bien las tareas de cada miembro).

Por otro lado siempre que este correctamente diseñado el sistema de incentivos permite reducir los favoritismos con determinados empleados, evitando así ofrecer recompensas desiguales y evitando también la inestabilidad y el empeoramiento del clima laboral, mientras que se consigue dar las mismas posibilidades de reconocimiento y promoción a todos los empleados.

**Mejora la experiencia y satisfacción de los clientes.** Como los empleados son el contacto más directo que tienen los clientes con las compañías, el uso de sistemas de incentivos para mantener a los empleados motivados y contentos va a tener una repercusión directa en la forma en la que traten a sus clientes y por tanto el grado de satisfacción y lealtad que tengan estos con la empresa.

Según un estudio llevado a cabo por la compañía Edenred (Remica, 2016): “los empleados más satisfechos y comprometidos pueden aumentar el nivel de fidelidad de los consumidores en un 50%, mientras que si no hay sistemas de incentivos aplicados en la empresa el servicio empeora perdiendo por tanto clientes, en concreto el 68% de compradores preferirá ir a la competencia que volver a comprar un producto a la compañía.”

**Estabilidad laboral.** Poder ofrecer a sus empleados cierta estabilidad y seguridad laboral tiene una serie de beneficios para ellos mismos y para la propia empresa.

Por el lado de los empleados:

- Los empleados se sentirán más valorados, lo que aumentará su sentido de pertenencia y su nivel de compromiso con la empresa.
- Podrán llevar a cabo objetivos y proyectos personales al tener la seguridad de que no se quedarán sin trabajo en un futuro.
- Tendrán una mayor implicación aportando ideas y sugerencias de mejora en proyectos de más larga duración, ya que estarán en la empresa para hacerlos.

Por el lado de la empresa:

- Podrá conocer de una manera más profunda a sus empleados para asignarlos a determinadas tareas más específicas acordes a sus habilidades y cualidades.
- Los propios empleados podrán formar a otros nuevos empleados gracias a la mayor experiencia y formación adquirida al llevar más tiempo en el puesto.
- Mejorará el ambiente laboral ya que el índice de rotación en la empresa será bajo y permitirá que los empleados se conozcan y fortalezcan sus lazos.

**Beneficios del teletrabajo.** La cada vez más generalizada aplicación del teletrabajo en las empresas españolas a raíz de la pandemia (en otros países ya se venía aplicando) tiene una serie de beneficios para los empleados y las empresas.

La empresa no tendrá que realizar grandes inversiones en instalaciones físicas donde realizar su actividad, se evitara el pago del transporte, será más sencillo que

pague por tarea asignada y completada, no deberá seguir horarios estrictos de apertura y cierre y por ultimo cambiara empleados por proveedores de servicios.

Los trabajadores verán como aumenta su independencia y autonomía en sus horarios y decisiones, cambiaran a sus jefes por clientes que solicitan sus servicios, verá reducido su estrés, podrá elegir tanto el lugar como el tiempo de trabajo, lo que le permitirá aumentar su tiempo disponible para poder compaginar su trabajo con su vida e intereses personales y además de que no perderá el tiempo que dedicaba en trasladarse de casa al trabajo y viceversa.

Son tales los beneficios del teletrabajo que este se lleva aplicando en muchas empresas de varios países, como muestra la aclamada revista “*Forbes*” (QuestionPro) que concluyo que en el año 2020 la mitad de los trabajos en Estados Unidos se realizaron bajo la modalidad FreeLancer o trabajo en casa.

## 1.2 Efectos negativos.

Cuando una empresa aplica un sistema de incentivos para mantener a sus empleados está optando por una de las mejores formas que tiene para conseguir un mayor desempeño y rendimiento ya que estos perciben que su esfuerzo está siendo recompensado, pero estos tienen también una doble cara con unos efectos negativos. A continuación vamos a explicar algunos de esos efectos negativos.

**No mejoran la cultura de la empresa.** Una de las características más notables que tienen los incentivos es que propician mayores rendimientos de trabajo pero de forma temporal ya que muchos están enfocados en conseguir una meta, cambiando los comportamientos de forma temporal pero nunca mejorando la cultura de la organización. Por ello para las empresas que buscan mantener un alto rendimiento de continuada los incentivos no son la mejor opción a la que recurrir.

**Puede destruir el trabajo en equipo.** En el caso de que un sistema de incentivos este mal planteado y únicamente se ofrezca al empleado que consiga llegar a un determinado objetivo va a crear una excesiva competitividad entre los compañeros, lo que acabara desembocado en un empeoramiento del ambiente laboral, además de destruir el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados al ver a sus compañeros como rivales para conseguir el incentivo ofrecido. Además también cabe la posibilidad de que los empleados se centraran en sus objetivos personales antes que en los objetivos del grupo o de la empresa.

**La percepción de los incentivos puede no ser la deseada.** Muchas veces creemos que un plan de incentivos va a ser siempre bien acogido por todos los empleados ya que se motivaran a mejorar su desempeño para conseguirlo pero no siempre es así.

En el caso de los mejores empleados pueden acabar frustrados al entender que la empresa va a ofrecerlos para motivar a los que no trabajan tan duro como ellos o no son tan eficaces.

En el caso de los peores empleados sentirán que están en una situación de inferioridad ya que por mucho que se esfuercen estos, los mejores empleados siempre recibirán estos incentivos, lo que puede crear un efecto contrario al esperado y acabar desmoralizándolos y bajando su rendimiento. Esta situación en la que los empleados dan lo mejor de sí mismos pero aun así no consiguen el incentivo podrá crear un cierto resentimiento con la empresa.

Además la cuantía del incentivo debe ser la correcta ya que si se ofrece un incentivo muy bajo un empleado puede sentir que la empresa esta infravalorando su trabajo y por el contrario si el incentivo es muy alto puede dar la sensación de que el trabajo es muy complejo o peligroso. Ocasionando en ambos casos una alta desmotivación de los empleados. Si las metas que se fijan para conseguir el incentivo son demasiado altas o poco realistas el empleado podrá ver estos objetivos como una fantasía inalcanzable, provocando el rechazo y consiguiente fracaso del incentivo, ya que únicamente percibirá que la empresa se quiere aprovechar de su mayor esfuerzo pero que en ningún caso se lo va a recompensar.

**Bajada del rendimiento y de la creatividad.** Hay ejemplos de empresas en las que la mayoría de las tareas tienen un premio o recompensa, esto provoca que los empleados que tienen un desempeño de su trabajo bajo no tengan ningún incentivo para mejorar, ya que hagan lo que hagan tienen recompensa y por otro lado los empleados que si tienen un alto nivel de rendimiento no vean los frutos de haberse esforzado más que otros y así es que todas nuevas ideas que puedan tener para mejorar la empresa no florezcan al anularse la creatividad de los empleados, porque sienten que tener iniciativa y arriesgarse no será recompensado.

**No soluciona los problemas.** Muchos incentivos se aplican con la idea de tratar de poner solución a un problema y ciertamente mientras se aplica el incentivo parece que el problema se soluciona, pero como he comentado en otras ocasiones muchos incentivos son de carácter temporal y una vez que deja de tener efecto el problema sigue estando presente y en algunas ocasiones durante ese tiempo se ha aumentado o agravado.

**Promueven actitudes poco honorables o las trampas.** En ocasiones los empleados con el fin de conseguir recibir el incentivo adaptan su rendimiento mediante trampas para que les acabe beneficiando a sus intereses en lugar a dé a la empresa.

Algunos ejemplos de estas actitudes poco honorables sería utilizar las mentiras con los clientes para conseguir vender los objetivos que le había impuesto la empresa para obtener el incentivo. Esto a pesar de conseguir una venta más acaba repercutiendo en la imagen de marca de la empresa.

En otras ocasiones los empleados suelen mantener su rendimiento por debajo de lo que realmente podría dar para que la empresa tenga una idea falsa de su verdadero rendimiento y no le suban sus listones de rendimiento haciendo que este empleado no pueda alcanzarlos o tenga que esforzarse más. Esta situación se denomina efecto trinquete.

Otros empleados podrían optar por sabotear el trabajo de sus compañeros para que estos no consigan el incentivo o aprovecharse del trabajo que hayan realizado otros para que la empresa crea que deben optar a los incentivos que ofrecen. Esta situación claramente deteriorara el ambiente de trabajo y el compañerismo y la colaboración.

**Estrés y presión.** Especialmente entre los trabajadores más ambiciosos o los más necesitados los sistemas de incentivos pueden crear un estrés extra en el desempeño de su trabajo o en adquirir la formación o cualificación necesaria (con el añadido riesgo de acabar sobre cualificado para el puesto que desempeña) que se verá repercutido en otros aspectos como su calidad de vida y en su salud mental. Algunos ejemplos de empeoramiento de salud mental por causa del estrés provocado por el trabajo lo tenemos en el sector sanitario.

Las guardias nocturnas es uno de los ejemplos más claros de sistemas de incentivos que se ofrecen en este sector, las cuales implican muchas horas seguidas de trabajo. Muchos trabajadores del sector sanitario se ofrecen para cumplir con estas horas extra de trabajo para conseguir el incentivo económico que supone pero sin pensar que realmente se están exponiendo a ciertas consecuencias dañinas para su salud. Sobre este tema nos habla el responsable de **prevención de riesgos de la asociación de médicos y titulados superiores de Madrid (Amyts), Pelayo Pedrero** en una entrevista a *Redacción Médica*.

En primer lugar la privación de horas de sueño y alteraciones cardiacas (provocadas por el gran número de horas en un trabajo que ya de por si es estresante) pueden acabar provocando patologías mentales como la insatisfacción laboral, la ansiedad crónica, alteración del clima laboral y de las capacidades cognitivas e instrumentales que pueden acabar derivando en una disminución del rendimiento y una disminución del estado de alerta.

Por otro lado la cantidad de horas invertidas en guardias para conseguir los incentivos restara mucho tiempo que podrían dedicar a cultivar sus relaciones sociales derivando en distintos cuadros depresivos y de ansiedad y estrés.

Finalmente en los casos más graves de ansiedad, estrés y/o depresión pueden acabar con el suicidio del empleado.

### **Capítulo 3. Ejemplos de incentivos.**

A continuación voy a explicar algunos ejemplos reales de planes de incentivos que reciben algunos conocidos míos.

#### **Cortefiel.**

Cortefiel es una empresa de la compañía Tendam. Se posiciona como una de las principales compañías del sector de la moda en el segmento de las cadenas especializadas. Fue fundada en el año 1880 en Madrid y tiene una serie de incentivos aplicables hoy en día a sus empleados:

El primer incentivo que ofrece esta empresa a sus empleados son las comisiones por ventas, pero de una manera peculiar.

La empresa fija un objetivo de ventas mensual de una cantidad (por ejemplo 120.000€) a cada tienda, de modo que el conjunto de empleados de esa tienda debe vender sumando las ventas en tienda física y online prendas por valor de ese objetivo (teniendo en cuenta que las devoluciones se restan del total vendido)

Si al finalizar el mes la tienda ha conseguido llegar al objetivo fijado cada empleado tendrá una comisión de un 1% de las ventas que haya realizado de modo individual en la tienda física y otro 1% de las ventas realizadas de forma online. Pero si el conjunto de la tienda no consigue llegar al objetivo que se había fijado ningún empleado recibirá la comisión por sus ventas.

Por ejemplo, si un empleado tiene unas ventas de 12.000€ en tienda física y 10.000€ en tienda online, al finalizar el mes si en el global han conseguido llegar a un objetivo de 140.000€, recibirán en su nomina una comisión de 120€ por ventas físicas y 100€ por ventas online (el 1% de sus ventas a nivel individual).

Pero para incentivar un mayor esfuerzo en el desempeño de sus empleados la empresa Cortefiel también fija un objetivo global de ventas (por ejemplo de 800.000€) por temporada primavera verano y otro por temporada otoño invierno, de modo que si la tienda consigue llegar a cubrir el objetivo de ventas de la temporada los empleados recibirán el 1% correspondiente a sus ventas de los meses en los que no habían llegado a cubrir las ventas de dicho mes. De este modo se consigue aumentar la motivación y el desempeño de los empleados a conseguir el incentivo que en un principio había dado por perdido.

El segundo incentivo a los trabajadores es el siguiente. A los empleados se les encomienda ofrecer a los clientes tarjetas de crédito, de modo que por cada cliente que se hace una tarjeta de crédito el empleado recibirá 8€ en caso de que se la acepten y 1€ en el caso de que se la rechacen.

En tercer lugar la empresa tiene un ranking global de todos los vendedores de la empresa (no solo de una tienda) en el que en el caso del empleado que quede como vendedor número 1 en ventas online tendrá un premio o regalo que suele consistir en un viaje pagado.

En cuarto lugar el grupo Tendam en lugar de la típica cesta navideña ofrecida a los empleados, les ofrece 60€ para gastar en las compañías que pertenecen a su grupo.

### **BP.**

La empresa británica BP ocupa desde el año 1967 un complejo petroquímico español situado en la ciudad de Castellón. Esta refinería centra su actividad en el refinado y comercialización de los productos petrolíferos terminados, siendo el primer suministrador para la Comunidad Valenciana y las Islas Baleares y el mayor punto de entrada de productos del petróleo en la región. (BP España)

Según me han informado en esta empresa tenemos al menos tres tipos de incentivos a los empleados:

En primer lugar en el caso de nacimiento de hijo, a parte de las 16 semanas que se concede legalmente para el cuidado del hijo, la empresa ofrece otras 8 semanas adicionales.

En segundo lugar la empresa ofrece a ciertos altos cargos de la organización un vehículo para el uso personal, el cual tras un periodo de 2 o 4 años podrá ser o bien comprado por el trabajador o bien cambiado por otro nuevo. Cabe señalar que son vehículos de muy alta gama.

En tercer y último lugar la empresa ofrece a sus empleados tarjetas de descuentos en el precio de la gasolina. Este es un incentivo que hoy en día con el precio de la gasolina disparado es muy gratamente valorado.

### **Farmacia carrascosa.**

La farmacia carrascosa que se encuentra situada en la ciudad Soria, en la calle el collado numero 46 ofrece al menos estos cinco incentivos por ventas a sus empleados:

En primer lugar por cada producto vendido de la marca Patica () la trabajadora recibe 4€.

En segundo lugar por cada producto vendido en campaña de productos antiedad de la marca Luxe (especializada en productos cosméticos) la trabajadora recibe 3€. Por otro lado por cierta cantidad de productos vendidos de esta marca se le acumula un cierto dinero en una tarjeta mastercar.

En tercer lugar por vender productos de gama media baja de la marca Cito (especializado en productos para el cuidado del cabello) la trabajadora recibe una comisión de 3€, mientras que si vende productos de gama alta de la misma marca la comisión recibida es de 4€.

En cuarto lugar por vender productos de la marca Sensilis (especializado en productos para el cuidado de la piel) la trabajadora acumula puntos (cuanto más caro sea el producto vendido más puntos recibirá) que posteriormente podrá canjear por productos de la farmacia.

En quinto lugar la trabajadora recibe muestras de productos en forma de regalos para o bien poder probarlos y así poder venderlos con más facilidad o bien para poder regalarlos a los clientes por comprar ciertos productos y así conseguir incentivar aun mas las ventas.

Cabe mencionar que la empleada que fue encuestada está trabajando en esta farmacia con contrato temporal hasta marzo y pese a haber recibido una oferta de trabajo en otra farmacia con contrato indefinido no se ha planteado cambiar el trabajo ya que quiere seguir manteniendo las comisiones que recibe en su puesto de trabajo.

Esto corrobora la encuesta de la compañía Edenred que nos indicaba que el 60% de los empleados encuestados corroboran que un programa de incentivos contribuye a no querer buscar otro trabajo.

### **Indra Sistemas S.A.**

La multinacional española Indra Sistemas S.A., es una empresa que dedica su actividad a ofrecer servicios de consultoría sobre transporte, defensa, energía, telecomunicaciones, servicios financieros y servicios al sector público.

Dicha organización nació en el año 1992 tras la fusión entre la compañía privada Ceselsa y el grupo público Inisel (conformado por Eritel y Disel), agrupándose en cuatro áreas: un primer grupo de defensa y tecnologías duales, un segundo grupo de automatización, control y comunicaciones, un tercer grupo de consultoría y servicios informáticos y en último lugar un grupo dedicado a la tecnología espacial.

Según me han informado en la citada organización se dan al menos dos tipos de incentivos a los trabajadores:

En primer lugar, con el objetivo de la captación de nuevos talentos la empresa ofrece a los empleados que lleven a un ingeniero una suma de 1.000€ siempre que dicho ingeniero pase el periodo de prueba.

En segundo lugar la empresa ofrece a sus empleados la posibilidad de si así lo desean poder teletrabajar un día a la semana, para que puedan compaginar su trabajo y su vida personal y familiar.

## Los incentivos que pueden ayudar a frenar la huelga de transportistas.

El transporte es uno de los sectores fundamentales de la economía, representando el 5% al PIB nacional y dando empleo a más de un millón de trabajadores en su conjunto (Capital , 2020). Es por ello que una crisis como la actual ocasionada en este sector, con muchos de los transportistas amenazando con ir a la huelga si no se garantiza una contratación rentable de sus servicios, podría ocasionar un desabastecimiento nacional empeorando la crisis inflacionista en la que nos encontramos inmersos a día de hoy 14/11/2022.

El motivo de la convocatoria de la huelga está en que en algunos casos las empresas siguen sin ofrecer ni pagar precios que cubran los costes que tienen los transportistas a pesar de que a principios de agosto se publicó el real decreto-ley 14/2022 de medidas de sostenibilidad económica en el ámbito del transporte para tratar de garantizar que el precio del transporte sea superior a los costes y gastos individuales efectivos en que incide el transportista. (La vanguardia , 2022)

Esta huelga a pesar de que tendría un seguimiento menor que en la anterior convocatoria del mes de marzo se prevé que podría tener un coste para la economía de 600 millones de euros por día, ya que a mediados de noviembre estamos a las puertas de las campañas del Black Friday (el cual podría suponer un incremento de las ventas de un 706% según un informe de la agencia de noticias Efe) y de navidad. (La vanguardia , 2022)

Es por ello que el ministerio de Transportes, movilidad y agenda urbana (MITMA) ha convocado 20 millones de euros en ayudas para incentivar que el transporte de mercancías por carretera suba los camiones a los buques. (La moncloa, 2022)

“Las ayudas de esta primera convocatoria están dirigidas a los transportistas, cargadores u operadores logísticos, tanto empresas como autónomos, que opten por embarcar los semirremolques, remolques o vehículos pesados rígidos en un buque ro-ro, con-ro o ro-pax, en lugar de utilizar exclusivamente la carretera para trasladar la mercancía a su destino final, entre el 21 de septiembre de 2022 y el 31 de marzo de 2023”. (La moncloa, 2022)

De este modo el ministerio busca reducir la congestión de las carreteras, mejorar las condiciones laborales de los empleados y de su conciliación familiar, además considero que conseguirá abaratar los costes de los transportistas, ampliando su margen de beneficio y pudiendo dar una solución a la crisis del transporte que se alarga ya desde el pasado marzo.

Dicha convocatoria se prevé ampliar hasta al menos 2025 con una ampliación de 60 millones del presupuesto. (La moncloa, 2022)

El aumento del precio del combustible afecta notablemente al sector del transporte español como el pasado mes de febrero explico el presidente de la asociación de transportistas autónomos, Antonio Villaverde, “hemos visto cómo una de las bases sobre las que se sustenta nuestra actividad se ha encarecido en un 30%”, quien a su vez afirmo que tendrían que subir un 10% el precio de sus servicios para evitar tener que bajar el sueldo a sus empleados. (Perez, 2022)

Como respuesta el gobierno aprobó el pasado mes de junio, tras una negociación con el comité nacional del transporte por carretera (CNTC) un incremento del peso de la cláusula de revisión de precios de los combustibles para los transportistas, lo que permitirá a estos profesionales repercutir un mayor coste del gasto por repostar a sus clientes. (La información, 2022)

Un modo de asegurar el cumplimiento de la contratación de los servicios de los transportistas de una forma rentable y que se cumpla el acuerdo al que se llegó podría ser una aplicación de un plan semejante al plan fijado hace años por el gobierno francés, el cual en el año 2008 pretendió realizar una enmienda a la Ley de Modernización de la Economía, la cual pretendía imponer una multa de hasta 15.000€ a los que no respetasen una cláusula de que los transportistas repercutan el aumento del precio del combustible en sus tarifas. De este modo, utilizando un incentivo de castigo como es la multa, se podría asegurar que el aumento del precio del combustible, que tan variable es hoy en día fuese cubierto por las empresas. (La vanguardia , 2008)

#### **Capítulo 4. Incentivos y subvenciones para las empresas.**

Hasta el momento me he dedicado a hablar sobre los incentivos que las empresas ofrecen a los trabajadores buscando la motivación propia de cada uno de ellos que propicie un mayor desempeño por su parte. Pero no podemos obviar el hecho de que muchas empresas también reciben incentivos y subvenciones que les motiven a llevar a cabo ciertas acciones o directamente a iniciar su negocio, es por ello que a continuación vamos a tratar de explicar en qué consisten y que repercusiones tienen algunas de ellas. Hablaremos de repercusiones ya que la aplicación de uno de estas subvenciones y/o incentivos puede ocasionar la que se haga o no una inversión en un nuevo puesto, que un trabajador reciba formación, que se contrate a determinados trabajadores o que ciertos colectivos se lancen a la creación de un negocio.

Para empezar, en muchos casos los futuros autónomos creadores de empresas y de puestos de trabajo tienen una idea de negocio que puede ser rentable o han creado ya la empresa y tienen nuevas ideas para ampliar su negocio, pero por un lado les asaltan las dudas de la viabilidad de dicho negocio o si la inversión en realizar la ampliación podría ser peligrosa para su negocio o por otro lado tienen una falta de capital para llevarla a cabo, es por ello que se ofrecen una serie de subvenciones para incentivar que lo lleven a cabo.

#### **Por un lado tenemos el pago único de la prestación por desempleo.**

(Alex Rodriguez, 2022) La idea que persigue este tipo de incentivo es la de permitir a un desempleado poder llevar a cabo la idea de negocio que está desarrollando o invertir en una empresa como socio trabajador pero que no podía por una falta de capital. Se deben cumplir tres principales requisitos:

- Que en el momento de la solicitud no esté dado de alta en la seguridad social como autónomo.
- Que al menos tenga pendiente el cobro de tres mensualidades de la prestación por desempleo.
- No haberse beneficiado de esta ayuda en los últimos cuatro años.

También existen tres formas de pago:

- Destinar el 100% del pago único a la inversión necesaria.

- Compensar el cobro de la cuota de autónomo con el pago de la prestación por desempleo.
- Un sistema mixto en el que no se cobra el 100% del pago (quizás no necesite la suma completa) y destinar el resto a la compensación de la cuota de autónomos.

### Subvención financiera.

(Alex Rodriguez, 2022) En el caso de que un empresario o futuro autónomo desee emprender su negocio o realizar una ampliación o inversión y necesite financiación puede recurrir a una subvención financiera en la que con un tope máximo de 10.000€ tendrá una reducción de hasta 4 puntos del tipo de interés fijado por las entidades financieras, con la única condición de que al menos el 75% de la inversión se destine a un inmovilizado fijo, es decir, todos aquellos elementos físicos que necesita la empresa para realizar su actividad y que están en la empresa con vocación de permanencia.

### Ayudas para asistencia técnica.

(Alex Rodriguez, 2022) En los mismos casos de antes en el que un emprendedor quiere llevar a cabo su idea de negocio o un empresario quiere ampliar el suyo o realizar una inversión pero en ambos casos desconocen si esa idea tiene viabilidad y si les compensa hacer la inversión necesaria, se les ofrece la posibilidad de poder subvencionar en hasta un 75% el coste de los servicios en temas de estudios de mercados, viabilidad de negocio y puesta en marcha del mismo, con un límite de hasta 2.000€.

De este modo se ayuda a reducir la incertidumbre de si deben llevar a cabo esta idea o si deben modificar algún aspecto para que sea más viable y así poder llevarla a cabo y crear nuevos puestos de trabajo que fomenten la economía.

### Ayudas para la digitalización e innovación.

(Alex Rodriguez, 2022) Por un lado se ofrece a aquellas empresas que deseen digitalizar su negocio una ayuda (Kit digital) de hasta 12.000 para tal fin siempre que tengan menos de 49 empleados. Algunas otras ayudas que también van dirigidas a empresas que se dedican a la explotación del uso de la tecnología y que por tanto cuentan con una base tecnológica son:

- Por parte del ministerio de economía ofrece una bonificación fiscal de entre el 35% y el 60%.
- El plan Neotec financiera proyectos de EBTs (empresas de base tecnológica) o Spin-offs (es una empresa derivada nacida a partir de otra mediante la separación de una división o departamento de la original para convertirse en otra empresa nueva) con una antigüedad menor de 6 años.
- Por último el plan invierte promoverá la innovación empresarial en empresas españolas.

Por otro lado el CDTI (Centro de desarrollo tecnológico industrial) ofrece ayudas a fondo perdido (no deben ser devueltas) para la innovación y desarrollo en I+D+i de las empresas.

### Ayudas para mujeres emprendedoras.

(Laura Peña, 2022) A la vista de que las mujeres representan tan solo el 35% del total de los emprendedores de España el instituto de la mujer en colaboración con el ministerio de servicios sociales e igualdad han desarrollado una serie de ayudas con

asesoramiento y acompañamiento incluido con la idea de incentivar que el número de mujeres emprendedoras en este país crezca. Algunas de las ayudas que se les va a ofrecer son:

- Microcréditos concedidos por el ministerio de igualdad dirigidos a mujeres emprendedoras o con empresas de máximo 5 años con dificultades para tener financiación siempre que demuestren que el proyecto presentado es viable.
- El instituto de la mujer ofrecerá una serie de servicios como los ya mencionados asesoramiento, información y orientación o un estudio de viabilidad, informar de ayudas y microcréditos disponibles, crear una red de relaciones nacionales y europeas, entre otras.
- Un programa de desarrollo de la mujer rural en el que se dará la posibilidad de participar en talleres formativos o de coaching gratuitos o apoyo para crear espacios de venta online.
- Con el fin de eliminar la brecha en el sector tecnológico y científico se pretende incentivar la capacidad empresarial de las mujeres mediante el programa Innovatia 8.3 puesto en marcha en el año 2011 por la universidad de Santiago de Compostela y el instituto de la mujer y cofinanciado por el fondo social europeo.

### Ayudas y subvenciones para jóvenes emprendedores.

(Laura Peña, 2022) En el caso de los jóvenes emprendedores a parte de todas las ayudas citadas anteriormente pueden optar también a otras clases de subvenciones como pueden ser:

- Una ayuda de carácter económica cuya cuantía varía en función de la comunidad autónoma en la que se solicite, pero con un tope máximo de 10.000€ y siempre que el solicitante tenga como máximo 30 años y se mantenga en alta por un periodo que varía de 2 a 3 años, siendo obligado a devolver la ayuda si no es así.
- En el caso de que la empresa sea una pyme, con dos años como máximo de antigüedad, desarrolle su actividad en el territorio español, no sea del sector financiero e inmobiliario y necesite financiación para la adquisición de inmovilizado o activo circulante indispensable puede recurrir a un línea de financiación Enisa que varía entre los 25.000€ a 75.000€.
- La nueva ley de startups ofrece ayudas a empresas constituidas en España que van desde la bajada del impuesto de sociedades, aumento y mejora de la gestión de las stock options e incentivos para los nómadas digitales.
- Otras ayudas a las que pueden optar los jóvenes para iniciar su negocio es o bien a inversores privados que facilitan la ayuda necesaria a cambio de una parte de las acciones de la empresa o por otro lado pueden recurrir a la participación en concursos y premios como:
  - ➔ Los premios emprendedor XXI emitidos por la Caixa (DayOnePremios EmprendeXXI) que son:
    - 19 premios territoriales de 6.000€ a la empresa con mayor potencial de la comunidad autónoma.
    - 6 premios de 20.000€ en la categoría retos
    - Dos accésits de 10.000€ al premio de impacto social a la empresa con más influencia social positiva.
  - ➔ Los premios Everis (FECYT) para empresas innovadoras con un premio de hasta 60.000€ para su puesta en marcha. Estos premios son emitidos por la fundación Everis, la cual nació en el año 2001 para apoyar y promover el

espíritu emprendedor y respaldar la investigación en ámbitos susceptibles de mejora llevando a cabo actuaciones como los premios mencionados.

Por otro lado las empresas reciben ciertas ayudas en forma de subvenciones por contratar a ciertos colectivos vulnerables y poder de este modo asegurar que esas personas encuentran un empleo digno y no se convierten en personas en riesgo de exclusión social. Algunas de esas subvenciones son las que siguen:

### Los desempleados

son uno de los colectivos con más riesgo de exclusión social, por lo que el estado y las comunidades autónomas ponen en marcha ciertos incentivos y subvenciones para conseguir incentivar su contratación.

- En primer lugar la junta de castilla y león pone en marcha una *subvención destinada a fomentar la contratación temporal de personas desempleadas y personas beneficiarias de renta garantizada de ciudadanía, por entidades sin ánimo de lucro*. (Junta de Castilla y León, 2022) La cuantía de dicha subvención siempre que el contrato sea a jornada completa con una duración de 6 meses o más de 9.000€ con independencia del salario del empleado. En el caso de que el contrato dure menos de 6 meses o el empleado entre en situación de IT se reducirá la cuantía.
- En segundo lugar también la junta de castilla y león ofrece una *subvención para el fomento de la contratación indefinida ordinaria*. (Junta de Castilla y León, 2022) La cuantía de dicha subvención será de 4.000€ pero podrá sufrir aumentos en ciertos casos:
  - Aumento de 2.000€ si el contratado es mayor de 35 años y es titulado universitario o técnico superior de formación profesional.
  - Aumento de 2.000€ si el empleado contratado ha realizado una acción formativa superior a 20 horas.
  - Aumento de 1.500€ si el empleado pertenece a alguno de los grupos de mujeres, personas con una discapacidad igual o superior al 33%, personas en riesgo de exclusión social e inmigrantes.
  - Aumento de 1.500€ si el empleado es víctima de la violencia en el ámbito familiar.

### Los jóvenes

son otro de los colectivos cuya contratación también conlleva un incentivo en forma de subvención para la empresa, al margen de las ofrecidas directamente a los jóvenes para ayudarles a convertirse en emprendedores.

Uno de esos incentivos es el ofrecido por la Generalitat Valenciana en la que ofrece una *subvención para la contratación de jóvenes menores de 30 años cualificados*. (Sanchez, 2022) Estos jóvenes deben estar desempleados y tener una formación mínima de FP-1 o con certificado de cualificación profesional. La cuantía de la subvención podrá variar desde la base de 25.000€, aun aumento a 26.600€ en el caso de tratarse de una mujer o una persona con diversidad funcional y un aumento a los 28.000€ en el caso de que se trate de una persona con diversidad funcional severa.

### La contratación de personas mayores de 45 y/o 55 años

(Suárez, 2022) también está subvencionada. Algunos ejemplos de las subvenciones ofrecidas por contratar a desempleados de este colectivo son las que siguen:

- Para empresas de menos de 50 empleados se ofrecerá una subvención de 1.300€ por contratar por tiempo indefinido a empleados mayores de 45 años. Esta cuantía se ampliara hasta los 1.500€ en el caso de que el empleado contratado se trate de una mujer siempre que sea un sector en el que normalmente no suelen trabajar mujeres.
- Si las empresas contratan a empleados mayores de 52 años por tiempo indefinido también optaran a una subvención de 1.500€
- En el caso de empresas que vayan a llevar a cabo un proyecto nuevo de emprendimiento y necesiten personal nuevo, si optan por contratar a empleados mayores de 45 años tendrán una reducción del 100% de la cuota de la seguridad social.
- Las empresas que opten por contratar o bien a empleados mayores de 65 años con 38 años y 6 meses cotizados a la seguridad social o bien a empleados mayores de 67 años con 37 años cotizados tendrán una reducción del 100% de la cuota empresarial pagada por contingencia comunes.
- Por último las empresas que opten por contratar a mayores de 45 años con algún grado de discapacidad de forma indefinida recibirán una subvención de 5.700€ ampliable a 6.300€ en el caso de que el grado de discapacidad sea mayor. Si la contratación es temporal se verá reducida a los 4.100€

### Los colectivos de víctimas de malos tratos

(víctimas de violencia de género, víctimas de la trata de seres humanos y las víctimas de terrorismo) (Iberley, 2022) es otro grupo cuya contratación también está subvencionada según la ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo.

- La contratación de personas víctimas de violencia de género reconocidas por la ley orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, tendrá una subvención de 1.500€ anuales o de 125€ mensuales durante 4 años. Mientras que según el artículo 2.6 de la ley 43/2006, de 29 de diciembre si el contrato es temporal la empresa optara a una subvención de 600€ anuales o 50€ mensuales durante toda la vigencia del contrato.
- Según el artículo 38.3 de la ley orgánica 10/2022 de 6 de septiembre las contrataciones realizadas para la sustitución de trabajadoras víctimas de violencia sexual que hayan suspendido su contrato o ejercitado su derecho a movilidad geográfica o al cambio de centro tendrán una bonificación del 100% de las cuotas empresariales durante el periodo de sustitución, siendo obligatorio que la reincorporación se haga en las mismas condiciones en las que se fue.
- Según el artículo 2.4 de la ley 43/2006 de 29 de diciembre la contratación indefinida de personas víctimas de la trata de seres humanos reconocidos en el artículo 59 bis de la ley orgánica 4/2000 de 11 de enero tendrán una bonificación mensual de la cuota empresarial de 125€ por trabajador (1.500€/año) durante 2 años.
- Por último según el artículo 2.4 bis de la ley 43/2006 de 29 de diciembre la contratación indefinida de personas víctimas del terrorismo reconocidos en el artículo 34 de la ley 29/2011 de 22 de septiembre de reconocimiento y

protección integral a las víctimas del terrorismo, tendrán una bonificación igual a la del anterior caso con la salvedad de que en este caso tendrá una duración de 4 años. En el caso de contratos temporales la bonificación será de 50€/mes durante la vigencia del contrato.

### Las personas con algún grado de discapacidad

es el último grupo que vamos a tratar que su contratación reciba algún tipo de subvención, siendo uno de los que más riesgo tienen de exclusión social (Fundación once). Para empezar vamos a hacer dos clasificaciones de subvenciones en función del tipo de contrato que tenga.

En el caso de tener contrato indefinido, la empresa puede acceder a este tipo de ayudas y subvenciones.

- Si el contrato es a tiempo completo la empresa recibirá una bonificación en las cuotas a la seguridad social que varía en función del grado de discapacidad de entre 4.500€ y 6.300€. Además la empresa recibirá una subvención de la junta de castilla y león por valor de 3.907€.
- En el caso de que el contrato sea a tiempo parcial la empresa recibirá una bonificación en las cuotas a la seguridad social que podrá variar en función de la jornada pactada. Por otro lado también recibirá la subvención de 3.907€.
- La empresa también obtendrá por la contratación de cada empleado con discapacidad una deducción íntegra del impuesto de sociedades valorada en 6.000€.
- Por último con el fin de poder adaptar los puestos de trabajo a las necesidades de cada empleado con discapacidad contratado la empresa recibirá una subvención máxima de 901,52€ para tal fin.

En el caso de tener contrato temporal, la empresa también podrá acceder a este tipo de ayudas y subvenciones.

- En el caso de que el contrato sea a tiempo completo la empresa recibirá una bonificación en las cuotas a la seguridad social de entre 3.500€ y 4.700€ en función de la gravedad de la discapacidad, edad y sexo.
- En el caso de que el contrato sea a tiempo parcial la bonificación de las cuotas a la seguridad social será proporcional a la jornada pactada.
- En este caso la empresa también recibirá la subvención de 901,52€ con el fin de adaptar el puesto de trabajo.
- Por otro lado la junta de castilla y león ofrece una *subvención destinada a entidades locales, como apoyo a la contratación de personas con discapacidad, mediante la realización de obras y servicios de interés general y social*. (Junta de castilla y león, 2022) El importe de la subvención será de 5.800€ por un periodo de 90 días a jornada completa con un máximo de un contrato a jornada completa o dos a jornada parcial por entidad, viéndose reducida esta cantidad en los contratos de jornada a tiempo parcial en proporción a la duración de la jornada.

Por último las empresas también pueden optar a recibir una subvención para ayudarle a costear los gastos de la formación de sus empleados. (Alex Rodriguez, 2022) Dicha subvención es de hasta el 75% del coste de la formación con un límite de 3.000€. Esta subvención ayudara a las empresas a ofrecer a sus empleados formación para su

puesto actual o para un puesto nuevo y así promocionar su carrera profesional, pero eliminando gran parte del riesgo que asumen las empresas al ofrecer formación a sus empleados y que luego estos abandonen la empresa perdiendo la inversión realizada en ellos.

## **Capítulo 5. Encuesta. El resultado de la encuesta se encuentra en anexos.**

La encuesta se ha realizado siguiendo una metodología que permita saber el tipo de incentivo que prefiere cada encuestado. Cada una de las preguntas que se plantean corresponde a cada una de las formas de clasificar los incentivos que hemos explicado anteriormente, de modo que permita saber dentro de cada clasificación que tipo de incentivo prefiere el encuestado.

Ha estado en circulación un total de 5 días y ha sido respondida por un total de 38 personas, las cuales según las preguntas filtro iniciales se dividirían en:

Un 68,4% de los encuestados serían mujeres, frente a un 31,6% de hombres.

Un 60,5% de los encuestados son solteros, un 34,2% están casados y un 5,3% están divorciados.

Un 39,5% de los encuestados tienen entre 16 y 25 años, un 18,4% entre 26 y 35 años, un 21,1% tienen entre 36 y 45 años, un 15,8% tienen entre 46 y 55 años, un 5,3% tienen entre 56 y 65 años y finalmente no hay encuestados mayores de 65 años.

Un 68,4% de los encuestados no tienen hijos frente a un 31,6% que si tienen.

La media de tiempo trabajado del global de los encuestados es de 8 años y medio.

La media de trabajos que han encadenado los encuestados es de 2 trabajos.

Finalmente los sectores a los que pertenecen los encuestados es demasiado diverso como para englobarlos, aun que cabe destacar que predomina el sector servicios.

Una vez explicados las características de los encuestados, los resultados que nos arroja la encuesta son los siguientes:

Al observar la pregunta número 1 que divide los incentivos según su naturaleza podemos ver que los encuestados prefieren con un 47,7% en la respuesta d) y un 21,1% en la c) los tipos de recompensas intrínsecas. Las opciones incentivos extrínsecos obtuvieron un 5,3% la opción a) y un 26,3% la opción b).

Al observar la pregunta número 2 que divide los incentivos según su valor podemos ver como los encuestados prefieren por un 84,2% en la opción d) y un 5,3% en la c) un incentivo de tipo no económico, por otro lado la opción a) de recibir un incentivo económico monetario recibió un 10,5% de los votos, mientras que la opción b) de recibir un incentivo económico no monetario recibió un total de 0 votos (siendo la única opción de toda la encuesta que no recibió votos).

Al observar la pregunta número 3 que divide los incentivos según su coste podemos ver como los encuestados prefieren con un 71,1% en la opción d) y un 2,6% en la c) un incentivo que no supone un coste para la empresa, frente un 23,7% en la

opción a) y un 2,6% en la b) que prefieren incentivos que supongan un coste para la empresa.

Al observar la pregunta número 4 que divide los incentivos según el tiempo de percepción podemos ver como los encuestados prefieren en igual medida recibir incentivos de cuantía fija y de cuantía variable con un 18,4% de votos en la opción a) y en la opción b). Por otro lado los encuestados prefieren recibir los incentivos de una forma inmediata con un 55,3% de los votos en la opción c), frente a un 7,9% de los votos en la opción d) que representa la opción de recibirlos de forma diferida.

Al observar la pregunta número 5 que divide los incentivos según la manera de otórgalos podemos ver como los encuestados prefieren los incentivos otorgados de manera informal con un 60,5% de votos en la opción d) y un 10,5% en la c) (preguntas que representan este tipo de incentivos). Por otro lado las preguntas a) y b) que representan los incentivos otorgados de manera formal reciben el 7,9% y el 21,1% de los votos respectivamente.

Al observar la pregunta número 6 que divide los incentivos según quien sea el receptor podemos observar que el 15,8% de los encuestados prefieren la opción b) que representa los incentivos otorgados de manera individual, frente a tan solo el 2,6% que prefieren los incentivos colectivos representados en la opción a). Por otro lado el 50% de los encuestados prefieren la opción c) en la que tan solo el recibe el incentivo, frente a un 31,6% que prefieren que también lo reciban sus descendientes, representado en la opción d). Esto se puede deber a que la mayoría de los encuestados no tienen hijos.

Al observar el resultado de la pregunta 7 en el que se pedía que calificasen del 1 al 10 los incentivos anteriormente seleccionados podemos ver como apenas hay diferencia entre la preferencia de los encuestados entre los incentivos de una clasificación o de otra. Tan solo destaca levemente con una valoración media de un 7,24 los incentivos clasificados según su valor, frente al resto de clasificaciones valoradas todas ellas entre el 6,26 y el 6,98.

Con los resultados de la pregunta número 7 también podemos ver a nivel individual cuales de los incentivos elegidos son mejor y peor valorados por los encuestados.

Entre los incentivos mejor valorados con una nota superior al 7,5 encontramos:

- Trabajar en la empresa en la que presto mis servicios me permite tener un alto grado de autoestima gracias a su reconocimiento de mi buen desempeño en mi trabajo y en las tareas más complejas que se me encomiendan. Nota de 8,14.
- La empresa en la que trabajo me reconoce mi buen desempeño mediante una placa conmemorativa en la oficina. Nota de 9.
- La empresa en la que trabajo me da una comisión de cada una de las ventas que realice. Nota de 8,29.
- La actividad en la que trabajo me ofrece un buen ambiente laboral y una actitud de camaradería y compañerismo con mis compañeros y superiores, lo que reduce mi estrés. Nota de 7,73.
- La empresa en la que trabajo me paga a mí y a mis descendientes un seguro medico. Nota de 8,42, cabe mencionar que a pesar de no ser la opción más elegida en esta pregunta si que es la que mejor valorada es.

Entre los incentivos peor valorados con una nota inferior a un 5 encontramos:

- La empresa en la que trabajo me ofrece una renovación de mi despacho o lugar de trabajo si consigo llegar a los objetivos que marca. Nota de 0.
- La empresa en la que trabajo me reconoce mi buen desempeño mediante una comunicación pública en la empresa además de una mención en sus redes sociales y páginas web. Nota de 2.
- La empresa en la que trabajo me ofrece una opción de compra de acciones diferida en el tiempo. Nota de 4,33.
- La empresa en la que trabajo me ofrece un plan formativo que sigue un programa previamente fijado. Nota de 4.

### **Conclusión y opinión personal.**

Como conclusión final podríamos extraer que una de las tareas que las empresas deben asegurarse por llevar a cabo es la de que cada uno de sus empleados se encuentren lo mas augusto, motivados y comprometidos con su puesto de trabajo, con independencia de la tarea que desempeñe, a pesar de que muchas empresas tengan mayor preocupación por el bienestar de ciertos empleados, ya sea por su rendimiento, puesto de mayor relevancia o inversiones previas en formación facilitadas.

Para ello como he comentado a lo largo del desarrollo del trabajo las empresas van a contar con herramientas como los incentivos, pero como hemos visto, no servirán de nada si la empresa no tiene en cuenta por un lado cada uno de los intereses y motivaciones que tienen cada uno de sus empleados.

Por otro lado deben de tener en cuenta que no cualquier sistema de incentivos vale y que las empresas deben llevar a cabo un proceso previo en el que se estudien las necesidades de su empresa e intereses de cada uno de sus empleados para diseñar un plan acorde en tiempo de aplicación y que consigan evitar los efectos negativos de una mala planificación que hemos visto.

En mi opinión creo que son los mejores medios con los que cuentan las empresas para conseguir cubrir sus intereses económicos a la vez que consiguen un mayor desempeño laboral y bienestar de sus empleados. Aun que considero que muchas empresas no realizan un buen estudio previo que les ayude a diseñar un buen plan de incentivos, ya sea por ahorro de tiempo o de dinero. Esta situación acaba ocasionando que los planes de incentivos estén descompensados o que no se ofrezca una recompensa acorde al autentico esfuerzo llevado a cabo por cada empleado.

### **Bibliografía y web grafía.**

(s.f). *Incentivos para empleados: ¿Cuáles ofrecer?* Obtenido de QuestionPro:

<https://www.questionpro.com/blog/es/incentivos-para-empleados/>

(13/04/2022). *6 incentivos laborales no económicos para tu equipo.* Obtenido de Playmotiv:

<https://playmotiv.com/seis-incentivos-laborales-no-economicos-para-tu-equipo/>

(07/10/2021). *7 planes de incentivos laborales que toda empresa debe conocer*. Obtenido de Sodexo:

<https://blog.sodexo.co/que-tipos-de-planes-de-incentivos-laborales-existen>

(s.f). *Incentivos salariales: tipos, plan y ejemplos*. Obtenido de Fundación Integralia DKV:

<https://dkvintegralia.org/blog/incentivos-salariales-tipos-plan-y-ejemplos/>

(s.f). *Tipos de incentivos laborales (ejemplos)*. Obtenido de Workmeter:

<https://www.workmeter.com/blog/incentivos-laborales/>

Ávila D. (17/05/2022). *Incentivos económicos y no económicos ¿Cuáles son mejores?*. Obtenido de Papershift:

<https://www.papershift.com/es/blog/incentivos>

Lisboa R. (13/05/2019). *¿Cuáles son los objetivos de una empresa? Mira estos 3 ejemplos*. Obtenido de Rockcontent:

<https://rockcontent.com/es/blog/objetivos-de-una-empresa/>

(s.f). *La importancia de la reputación para las empresas*. Obtenido de yoigo blog para empresas y negocios:

<https://blogempresas.yoigo.com/importancia-reputacion-empresas/>

(s.f). *Reconocimiento laboral. Consejos para las empresas*. Obtenido de QuestionPro:

<https://www.questionpro.com/blog/es/reconocimiento-laboral/>

(15/03/2016). *¿Cómo hacer un programa de incentivos exitoso?* Obtenido de Sodexo:

<https://blog.sodexo.co/tips-para-disenar-un-programa-de-incentivos>

(26/04/2021). *Incentivos para empleados: riesgos asociados*. Obtenido de EAE Business School:

<https://retos-directivos.eae.es/incentivos-para-empleados-riesgos-asociados/>

(s.f). *8 motivos por los que los incentivos en el trabajo fallan*. Obtenido de Liderazgoenproyectos:

<https://liderazgoenproyectos.com/cultura-empresarial/8-motivos-por-los-que-los-incentivos-en-el-trabajo-fallan/>

Abolafio M. (s.f). *Las ventajas de los planes de incentivos*. Obtenido de Edenred:

<https://blog.edenred.es/las-ventajas-de-los-planes-de-incentivos/>

Rey P. (11/2012). *¿Bajo qué condiciones funcionan (o no) los incentivos económicos?* Obtenido de UABdivulga:

<https://www.uab.cat/web/detalle-noticia/bajo-que-condiciones-funcionan-o-no-los-incentivos-economicos--1345680342040.html?articleId=1339484281074>

Hernández C. (07/07/2019). *Las guardias de 24 horas tienen 3 consecuencias letales para el médico.* Obtenido de redacción medica: <https://www.redaccionmedica.com/secciones/medicina/las-guardias-de-24-horas-tienen-3-consecuencias-letales-para-el-medico--7093>

Martín A. (25/07/2022). *El problema de las guardias sanitarias: cuando salvar vidas a precio de clases particulares te cuesta la salud.* Obtenido de hipertextual: <https://hipertextual.com/2022/07/problema-guardias-sanitarios>

Rojas R. (03/07/2020). *Consecuencias de las guardias médicas: desde suicidios hasta maltratos de superiores.* Obtenido de Saludiarario: <https://www.saludiarario.com/consecuencias-de-las-guardias-medicas-desde-suicidios-hasta-maltratos-de-superiores/>

(s.f). *BP España.* Obtenido de:

[https://www.bp.com/es\\_es/spain/home/donde-estamos/refineria-de-castellon.html](https://www.bp.com/es_es/spain/home/donde-estamos/refineria-de-castellon.html)

(01/03/2021). *Siete sistemas de incentivos para los empleados y directivos de tu empresa.* Obtenido de nationale nederlanden:

<https://www.nnespana.es/blog/negocios-empresas/autonomos/siete-sistemas-de-incentivos-para-los-empleados-y-directivos-de-tu-empresa>

Alex Rodriguez. (12 de 01 de 2022). *Todas las ayudas y subvenciones para empresas e 2022.* Obtenido de Billin: <https://www.billin.net/blog/ayudas-empresas-por-coronavirus/>

Álvaro, P. (09 de 02 de 2022). *El incremento del precio de la gasolina se come los rendimientos de los autónomos del transporte.* Obtenido de Autónomos y emprendedor.es: <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-negocio/incremento-precio-gasolina-come-rendimientos-autonomos-transporte/20220208110620026026.html>

BP España. (s.f.). *Refinería de Castellón.* . Obtenido de [https://www.bp.com/es\\_es/spain/home/donde-estamos/refineria-de-castellon.html](https://www.bp.com/es_es/spain/home/donde-estamos/refineria-de-castellon.html)

Brau, I. (s.f.). *El problema de motivación (Incentivos) en la emprsa .*

Capital . (20 de 11 de 2020). *El sector del transporte por carretera sostiene su importancia para la economía española .* Obtenido de Capital : <https://capital.es/2020/11/20/el-sector-del-transporte-por-carretera-sostiene-su-importancia-para-la-economia->



<https://www.lavanguardia.com/economia/20080605/53475196526/el-gobierno-frances-apoyara-al-sector-del-transporte-y-la-agricultura.html>

La vanguardia . (14 de 11 de 2022). *Arranca la huelga de transportistas. ¿Por qué protestan? ¿Qué impacto tendrá?* Obtenido de La vanguardia : <https://www.lavanguardia.com/economia/20221114/8605272/huelga-transportistas-transporte-protesta-hoy-lunes-paro-motivos.html>

Laura Peña. (05 de 01 de 2022). *Ayudas y subvenciones para jóvenes emprendedores* . Obtenido de Billin: <https://www.billin.net/blog/ayudas-para-jovenes-emprendedores/>

Laura Peña. (05 de 01 de 2022). *Ayudas y subvenciones para mujeres emprendedoras en 2022*. Obtenido de Billin: <https://www.billin.net/blog/ayudas-mujeres-emprendedoras/>

Morales, E. (21 de 04 de 2022). *Los convenios ya rivalzan con grandes incentivos para facilitar el teletrabajo*. Obtenido de La Información: <https://www.lainformacion.com/juridico/convenios-regulacion-teletrabajo-incentivo-medios/2864959/>

nationale nederlanden. (01 de 03 de 2021). *Siete sistemas de incentivos para los empleados y directivos de tu empresa*. Recuperado el 15 de 09 de 2022, de El blog de Nationale-Nederlanden: <https://www.nnespana.es/blog/negocios-empresas/autonomos/siete-sistemas-de-incentivos-para-los-empleados-y-directivos-de-tu-empresa>

QuestionPro. (s.f.). *5 estrategias para motivar a tus empleados modelo y retenerlos*. Recuperado el 01 de 10 de 2022, de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/estrategias-para-motivar-a-tus-empleados/>

QuestionPro. (s.f.). *Beneficios de realizar el trabajo desde casa*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/el-trabajo-desde-casa/>

QuestionPro. (s.f.). *Desempeño laboral: Qué es, cómo medirlo y mejorarlo*. Recuperado el 01 de 10 de 2022, de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-laboral/>

Remica. (10 de 06 de 2016). *Motivación laboral: estadísticas 2016*. Recuperado el 29 de 10 de 2022, de Edenred: <https://www.remica.es/motivacion-laboral/>

Sanchez, Á. (26 de 04 de 2022). *Subvención para la contratación de jóvenes menores de 30 años cualificados 2022*. Obtenido de AEC: <https://componentescalzado.com/subvencion-para-la-contratacion-de-jovenes-menores-de-30-anos-cualificados-2022/>

Suárez, I. (12 de 08 de 2022). *Subvenciones por contratar parados mayores de 45 años 2022*. Obtenido de ayudas subvenciones : <https://ayudas-subvenciones.es/blog/contratacion-mayores-45-anos/>

Urbina, M. D. (2014). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Pearson Educación, SA.

Anexos.

**Anexo. Encuesta y resultados.**

**Indique su sexo.**

- a. Hombre.
- b. Mujer.

**Indique su estado civil.**

- a. Soltero.
- b. Casado.
- c. Divorciado.

**Indique la franja de edad en la que se encuentra.**

- a. De 18 a 25.
- b. De 25 a 35.
- c. De 35 a 45.
- d. De 45 a 55.
- e. De 55 a 65.
- f. Más de 65.

**Indique si tiene hijos.**

- a. Si tengo hijos.
- b. No tengo hijos.

**Indique cuanto tiempo lleva trabajando.**

**Indique cuantos trabajos ha tenido.**

**Indique al sector al que pertenece.**

**1. De las siguientes opciones de incentivos elija cual preferiría recibir en su puesto de trabajo.**

- a. La empresa en la que trabajo me ofrece poder comprar periodos vacacionales a cuenta de mi salario.
- b. La empresa en la que trabajo me da cierta autonomía para poder elegir los proyectos y trabajos en los que participar.
- c. Trabajar en la empresa en la que presto mis servicios me permite tener un alto grado de autoestima gracias a su reconocimiento de mi buen desempeño en mi trabajo y en las tareas más complejas que se me encomiendan.
- d. Tener tranquilidad en mi puesto al saber que todas las decisiones que afecten a mi trabajo se van a tomar de una forma consensuada.

**2. De las siguientes opciones de incentivos elija cual preferiría recibir en su puesto de trabajo.**

- a. La empresa en la que trabajo me reembolsa los gastos derivados del desempeño de mi actividad.
- b. La empresa en la que trabajo me ofrece una renovación de mi despacho o lugar de trabajo si consigo llegar a los objetivos que marca.
- c. La empresa me ofrece un traslado a una oficina o centro de trabajo más cercano a mi domicilio.
- d. La empresa en la que trabajo me ofrece libertad horaria para compaginar mi vida laboral y personal.

**3. De las siguientes opciones de incentivos elija cual preferiría recibir en su puesto de trabajo.**

- a. La empresa en la que trabajo me ofrece un viaje de placer totalmente pagado si llego a los objetivos que se me habían marcado.
- b. La empresa en la que trabajo me reconoce mi buen desempeño mediante una placa conmemorativa en la oficina.
- c. La empresa en la que trabajo me reconoce mi buen desempeño mediante una comunicación pública en la empresa además de una mención en sus redes sociales y páginas web.
- d. La empresa en la que trabajo me ofrece estabilidad y seguridad en el puesto de trabajo.

**4. De las siguientes opciones de incentivos elija cual preferiría recibir en su puesto de trabajo.**

- a. La empresa en la que trabajo me ofrece un complemento por tener títulos en idiomas.
- b. La empresa en la que trabajo me da una comisión de cada una de las ventas que realice.
- c. La empresa en la que trabajo reparte a final de año parte de los beneficios en forma de dividendos.
- d. La empresa en la que trabajo me ofrece una opción de compra de acciones diferida en el tiempo.

**5. De las siguientes opciones de incentivos elija cual preferiría recibir en su puesto de trabajo.**

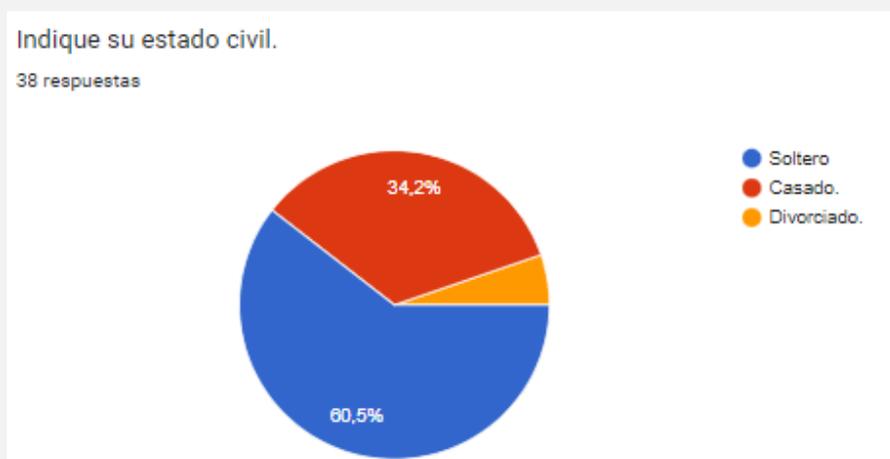
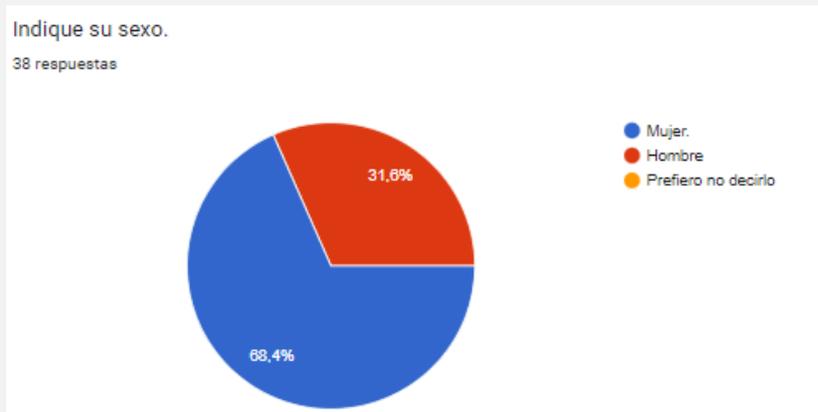
- a. La empresa en la que trabajo me ofrece un plan formativo que sigue un programan previamente fijado.
- b. La empresa en la que trabajo me ofrece un día libre cuando consiga cumplir con una tarea que me haya supuesto un gran esfuerzo y dedicación.
- c. La actividad que desarrollo en la empresa en la que trabajo me ofrece formarme y ganar experiencia con el día a día de mi actividad sin la necesidad de seguir un plan previamente fijado.
- d. La actividad en la que trabajo me ofrece un buen ambiente laboral y una actitud de camaradería y compañerismo con mis compañeros y superiores, lo que reduce mi estrés.

**6. De las siguientes opciones de incentivos elija cual preferiría recibir en su puesto de trabajo.**

- a. La empresa en la que trabajo paga una cena a todos los miembros de la plantilla o a un grupo de trabajo que cumpla con su tarea.
- b. La empresa en la que trabajo me paga un complemento por antigüedad.
- c. La empresa en la que trabajo demuestra su confianza en mis capacidades con un ascenso con aumento de sueldo pero también con aumento de responsabilidades.
- d. La empresa en la que trabajo me paga a mí y a mis descendientes un seguro medico.

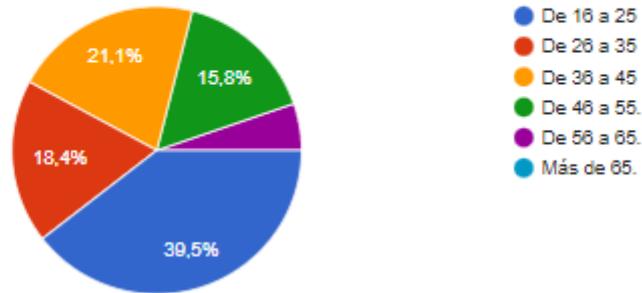
**7. A continuación puntué de 1 a 10 el nivel que le gustaría recibir los incentivos anteriormente seleccionados.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pregunta 1										
Pregunta 2										
Pregunta 3										
Pregunta 4										
Pregunta 5										
Pregunta 6										



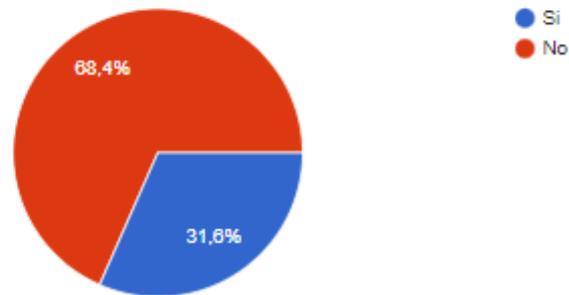
Indique la franja de edad en la que se encuentre.

38 respuestas



Indique si tiene hijos.

38 respuestas



Indique cuánto tiempo lleva trabajando.

[Copiar](#)

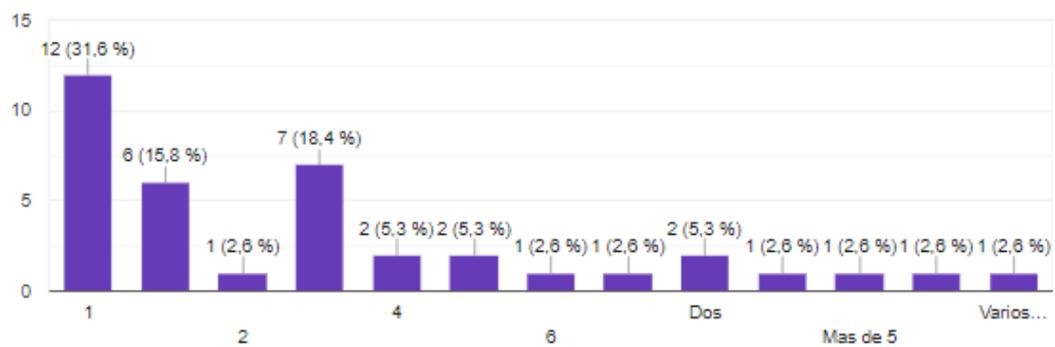
38 respuestas



Indique cuántos trabajos ha tenido.

[Copiar](#)

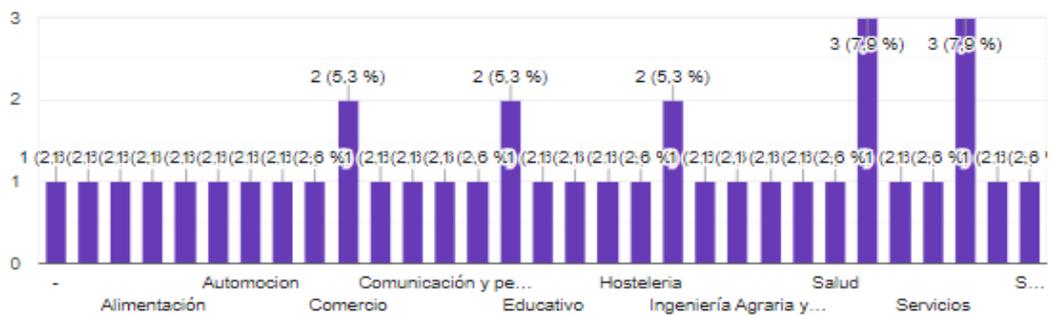
38 respuestas



Indique al sector al que pertenece.

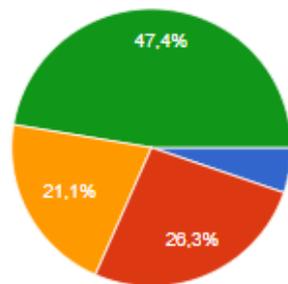
 Copiar

38 respuestas



1. De las siguientes opciones de incentivos elija cual preferiría recibir en su puesto de trabajo.

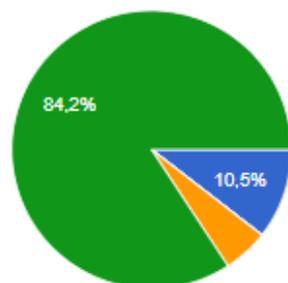
38 respuestas



- La empresa en la que trabajo me ofrece poder comprar periodos vacacionales a cuenta de mi salario.
- La empresa en la que trabajo me da cierta autonomía para poder elegir los proyectos y trabajos en los que partici...
- Trabajar en la empresa en la que presto mis servicios me permite tener un alto...
- Tener tranquilidad en mi puesto al saber que todas las decisiones que afecten...

2. De las siguientes opciones de incentivos elija cual preferiría recibir en su puesto de trabajo.

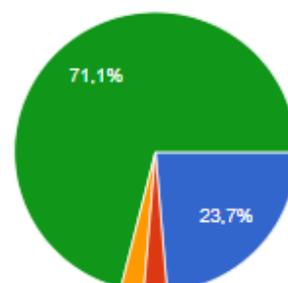
38 respuestas



- La empresa en la que trabajo me reembolsa los gastos derivados del desempeño de mi actividad.
- La empresa en la que trabajo me ofrece una renovación de mi despacho o lugar de trabajo si consigo llegar a los objeti...
- La empresa me ofrece un traslado a una oficina o centro de trabajo más cercan...
- La empresa en la que trabajo me ofrece libertad horaria para compaginar mi vi...

3. De las siguientes opciones de incentivos elija cual preferiría recibir en su puesto de trabajo.

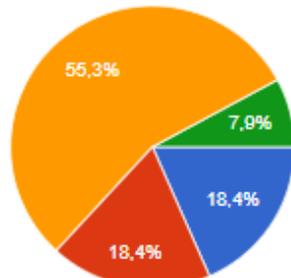
38 respuestas



- La empresa en la que trabajo me ofrece un viaje de placer totalmente pagado si llego a los objetivos que se me habían...
- La empresa en la que trabajo me reconoce mi buen desempeño mediante una placa conmemorativa en la oficina.
- La empresa en la que trabajo me reconoce mi buen desempeño median...
- La empresa en la que trabajo me ofrece estabilidad y seguridad en el puesto d...

4. De las siguientes opciones de incentivos elija cual preferiría recibir en su puesto de trabajo.

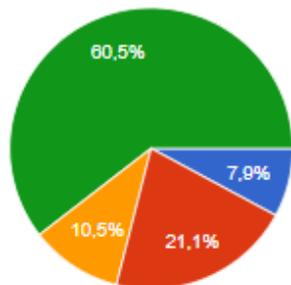
38 respuestas



- La empresa en la que trabajo me ofrece un complemento por tener títulos en idiomas.
- La empresa en la que trabajo me da una comisión de cada una de las ventas que realice.
- La empresa en la que trabajo reparte a final de año parte de los beneficios en...
- La empresa en la que trabajo me ofrece una opción de compra de acciones dif...

5. De las siguientes opciones de incentivos elija cual preferiría recibir en su puesto de trabajo.

38 respuestas



- La empresa en la que trabajo me ofrece un plan formativo que sigue un programan previamente fijado.
- La empresa en la que trabajo me ofrece un día libre cuando consiga cumplir con una tarea que me haya supuesto un g...
- La actividad que desarrollo en la empresa en la que trabajo me ofrece f...
- La actividad en la que trabajo me ofrece un buen ambiente laboral y una actitu...