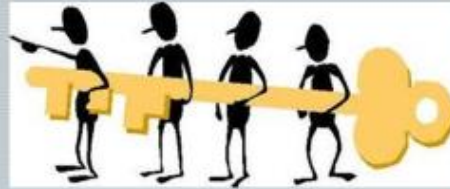


# INCENTIVOS E INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASIGNATURA: SIMULACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
ELABORADO POR: MARÍA ELENA LAURA PONCE  
GARCÍA

AGOSTO, 2015



Guía didáctica y  
justificación  
académica

## INCENTIVOS E INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS GÚIA DIDÁCTICA Y JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

---

### **ANTECEDENTES:**

En base a la producción: **Frederick Taylor** y sus contemporáneos creían que los empleados se esforzarían más si estuvieran pagados por la cantidad de producción en lugar de por día trabajado. "*Pago diferencial por pieza*"

*Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedeu* crearon métodos para calcular el material de las primas de incentivo. Cada uno de estos métodos relaciona el pago del empleado con su productividad.

Los incentivos son estímulos que sirven para que un trabajador pueda ganar dinero al producir más. Los incentivos financieros compensan el tiempo empleado en el trabajo o lo satisfactorio de su ejecución. Se determina una norma para el trabajo y todo rendimiento superior al fijado, tiene como resultado un aumento en la paga de acuerdo con las características del plan de incentivos.

Sistemas de incentivos: Los hombres son diferentes en sus aptitudes, voluntad e intereses y ponen diferente empeño en los trabajos que se les encomiendan. Es justo por ello que las retribuciones estén directamente relacionadas con la calidad y cantidad de su producción en la unidad de tiempo. Esta es la base que justifica que en la composición del salario intervengan partes fijas y partes variables en función de los resultados que consiga el trabajador.

Los planes de incentivos se crean con el fin de relacionar directamente el sueldo de los empleados con sus contribuciones a la compañía.

Los planes varían:

*a Por su pago:*

- ⓐ De manera adicional al sueldo
- ⓑ Como única fuente de ingresos

*b Por tiempo:*

- ⓐ De inmediato
- ⓑ Diferido

*c Por su base:*

- ⓐ La cantidad individual que produce
- ⓑ Por las ganancias de la Compañía

*d Por su aplicación:*

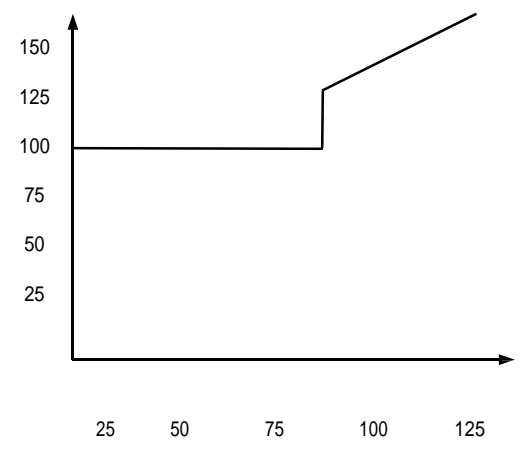
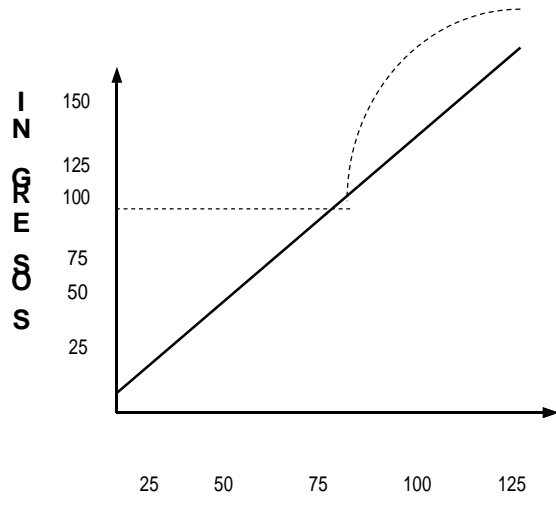
- ⓐ A todos los empleados
- ⓑ A un grupo de la compañía

### **SISTEMA A DESTAJO:**

Fue uno de los primeros sistemas y aún hoy tiene diversas aplicaciones, relaciona directamente los ingresos del trabajador con la producción obtenida. Por fijar, después de los estudios y las mediciones, el importe a pagar por cada pieza producida, es fácilmente comprendido y asimilado por el operario, a quien no resulta difícil ir calculando sobre la marcha la cantidad de dinero que va consiguiendo, es decir, conoce la cuantía del premio de forma inmediata a la realización del esfuerzo, lo cual constituye una de las más importantes motivaciones de los sistemas de incentivos.

Este sistema premia directamente la cantidad producida por lo que el operario tenderá a producir más descuidando la calidad, es conveniente prevenir descuentos o señalando bonificaciones si se mantienen o mejoran los estándares de calidad.

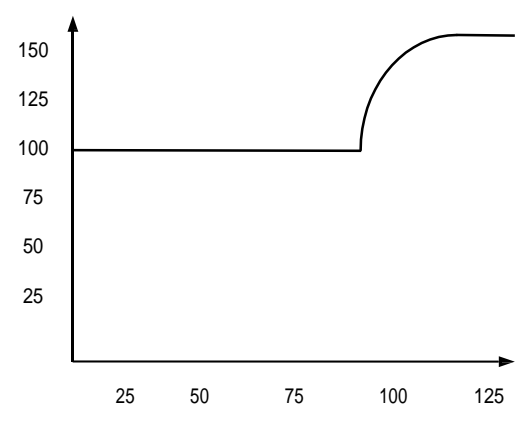
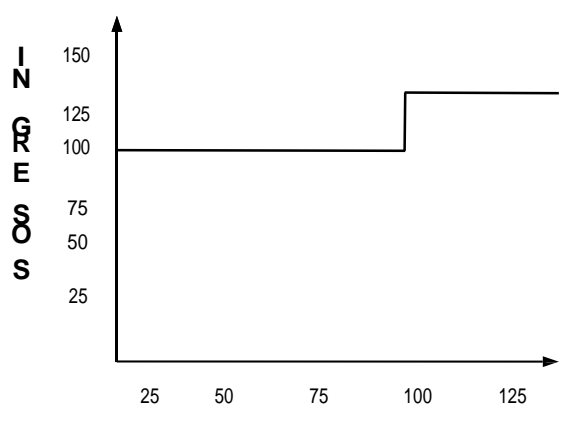
- **Sistema Halsey:** Trata de repartir los beneficios entre empresa y trabajador, concibe un cociente que determinaría el valor del tiempo ahorrado por el trabajador y que se abonaría a éste, quedando otra parte en poder de la compañía. Se le ha llamado también plan "fifty-fifty" (50 - 50) para significar que los beneficios obtenidos por el mejor rendimiento se dividen por partes iguales entre empresa y trabajador.
- **Sistema de Gantt:** Consiste en conceder una prima determinada, si se consigue llegar a sobrepasar la producción fijada, el salario real una vez alcanzados los estándares pasa a un valor superior manteniéndose así. Este sistema no pretende producciones altas y por ello se puede aplicar cuando se trate de trabajos en los que convenga sacrificar la cantidad por la calidad o en aquellos otros en los que no proceda rebasar la producción fijada.
- **Sistema Rowan:** Trata de limitar el sobre-esfuerzo que los obreros realizaban con el ánimo de conseguir una prima más alta ya que hasta ese entonces los sistemas no señalaban ningún tope a la actividad, además de su salario base, dispone de una prima calculada en un porcentaje sobre este salario en relación con el tiempo ahorrado.
- **Sistema Bedaux:** Está basado en el ahorro de tiempo medido por "puntos" que se definen como la cantidad de trabajo realizado con el descanso necesario incluido, durante un minuto por un operario calificado para el puesto a rendimiento normal.



————— Con garantía  
 - - - - - Puro

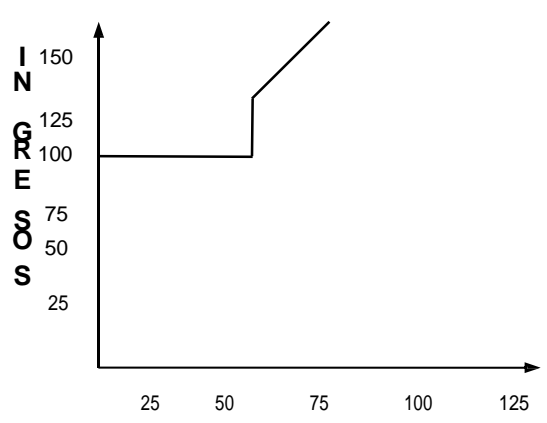
**DESTAJÓ**

**HALSEY**



**GANTT**

**ROWAN**



**BEDAUX**

### **PLAN ESTÁNDAR POR HORA:**

Existen planes de incentivos económicos para el personal pagado por hora. Algunos sistemas incorporan la prima en el sueldo y para otros es un suplemento a los sueldos normales.

La cantidad de pago de incentivos puede estar relacionada directamente:

- a la cantidad de *unidades producidas*,
- al *logro de metas* específicas,
- o a los *niveles establecidos* por la compañía

### **INCENTIVOS DE GRUPO O COLECTIVOS:**

Hay incentivos que se aplican colectivamente, estableciendo un tipo de estímulo general orientado a obtener mayor rentabilidad a la empresa. Normalmente se prefieren los individuales ya que los trabajadores suelen reaccionar más positivamente ante un incentivo cuya consecución solamente depende de ellos, mientras que en el colectivo su labor no significa mucho dentro del conjunto; le hace sentirse menos responsable y menos estimulado.

- *Participación en los beneficios*. Este consiste en cualquier procedimiento mediante el cual el empresario abona a todos los trabajadores de la empresa además de unos salarios base, sumas especiales relacionadas con las utilidades de la empresa.
- Salario proporcional. Se compone de sueldo base (mínimo legal) y de una parte variable que se relaciona directamente con la marcha económica de la empresa.
- *Remuneración por equipos autónomos*. De acuerdo con este plan, la empresa queda dividida en compartimientos autónomos desde el punto de vista contable se obtienen de un fondo constituido por la diferencia entre el total por el material vendido a la siguiente sección y un presupuesto que comprende la valoración de materiales, maquinaria, etc.

### **INCENTIVOS PARA EL PERSONAL EJECUTIVO:**

Los planes de compensación para ejecutivos deben estar diseñados para estimular el entusiasmo por su trabajo, la lealtad hacia su compañía y la motivación que les haga utilizar sus habilidades al máximo.

Los planes deben facilitar el hacerse de buenos talentos y animarlos a quedarse en la compañía, pueden ser:

- Planes de *adquisición de acciones* - Prestación
- *compra*
- *compra con descuento* - Prestación
- Bonos ejecutivos por *cumplimiento de metas* - Prestación
- Bonos por *reducción de costos*, etc. - Prestación

### **INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE VENTAS:**

La directa repercusión en los salarios de los vendedores de la cifra de ventas supone un estímulo conveniente que se utiliza en todas partes, puede ser de dos clases:

- *Por comisión:* Consiste en abonar al empleado un porcentaje convenido sobre la cifra de ventas realizada. Tiene el inconveniente de que la tendencia de los vendedores es realizar las ventas fáciles o que les resultan más provechosas olvidando el resto.
- *Por cuota de ventas:* consiste en señalar una cifra de ventas para la empresa que se reparte entre los vendedores constituyendo un programa comercial de cada uno a lo que le llamamos cuota de ventas. La eficacia de la labor de cada uno se puede definir fácilmente situándola en relación con la mayor o menor aproximación, la cuota prevista, la cantidad a percibir será una fija y otra variable.

### **FACTORES Y PROBLEMAS QUE INFLUYEN EN LOS INCENTIVOS FINANCIEROS:**

Buena parte de los conflictos laborales se producen por desacuerdos en los precios o en los sistemas de incentivos que se han aplicado.

Existen cuatro facetas críticas para implementar un sistema:

1. Faceta técnica: Consiste en escoger el sistema que presente menos dificultades de adaptación a las particularidades de la producción, verificando 100% que los tiempos o tarifas estén bien calculadas.
2. Faceta administrativa: La implantación del sistema traerá consigo una serie de trabajos administrativos complementarios, no solamente se debe pensar en el aspecto técnico sino en su administración y quizá se necesite personal auxiliar.
3. Faceta Legal: No olvidarse que el sistema a implantar debe respetar los mínimos legales de salarios.
4. Faceta Humana: Esta es la más importante. El hombre tiene la tendencia natural a oponerse a las novedades, se resiste al cambio, si hay cambio en sus métodos de trabajo y sueldo, la oposición será mayor con información si el personal desconoce las características del sistema que se implantará. Proporcionar la información detallada y oportuna ayuda a reducir este problema.

**Requisitos para el éxito de un sistema:**

Antes que empiece a funcionar el sistema a implantar, hay que estudiar detenidamente la periodicidad del pago de los incentivos. El operario debe saber con la mayor aproximación *lo que va ganando* por su superior esfuerzo; deben codificarse todos los *paros* posibles, señalando en cada caso si habrá abono o no y en caso de haberlo, en que cuantía, por ejemplo:

- falta material
- falta herramienta
- falta energía - luz
- limpieza del lugar
- otras necesidades

Conviene asegurar que se disponga de un aprovisionamiento fluido en cantidad y en calidad de los materiales .

## INDUCCIÓN

**CONTRATO LEGAL:** la ley presume la existencia del contrato y la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y del que lo recibe bajo las siguientes condiciones:

- La falta de un contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados.
- Si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, éste queda obligado a desempeñar solamente el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa.
- Si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables, no será necesario el contrato individual.
- Los empleados de confianza no podrán pertenecer a los sindicatos, por lo que deberá firmarse un contrato individual de trabajo.

### NECESIDAD ADMINISTRATIVA:

Para el trabajador: (le permite conocer)	Para la organización:
<ul style="list-style-type: none"><li>• obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.</li><li>• contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.</li><li>• estabilidad en el empleo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• le facilita exigir el cumplimiento de sus obligaciones.</li><li>• le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre el desarrollo del trabajo.</li><li>• constituye un elemento indispensable como prueba por estar firmado por las partes.</li></ul>

3 **Relación de trabajo:** prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera que sea el acto que de origen), mediante el pago de un salario (Art. 20 LFT)

3 **Contrato de trabajo:** Aquel en virtud del cual un sujeto de obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

**Elemento esencial:** subordinación a la autoridad del patrón en virtud de una relación jurídica.

### CONTENIDO:



- **ENCABEZADO**
- **DECLARACIONES DE LOS COMPARECIENTES**
  - Naturaleza del negocio
  - Motivo, causa y necesidad del trabajo
  - Servicio o servicios requeridos
  - *Legales*: Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón; tipo o forma de contrato; servicio (s) que deban prestarse; lugar(es) donde debe prestarse el trabajo; forma y monto del salario; día y lugar de pago de salarios; otras condiciones de trabajo
  - *Administrativas*: cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo, etc.
- **CLÁUSULAS**
- **FIRMAS**

#### **FORMA DE LA RELACIÓN DE TRABAJO:**

##### **A) Tiempo**

##### **indeterminado:**

##### **B) Tiempo determinado:**

- cuando lo exija la naturaleza del trabajo
- cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador
- en los demás casos previstos por la ley

◆ *Temporal*: cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para ésta una necesidad permanente limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario.

- Contrato por obra determinada: se sujeta a la terminación de la obra estipulada
- Contrato a precio alzado: la remuneración es global por la obra del mismo

◆ *Eventual*: una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para la última una actividad extraordinaria y accidental mediante el pago de un salario.

#### **AFILIACIÓN AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL:**

Simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo o dentro de un plazo no mayor a 5 días deberá afiliarse al trabajador al IMSS; ya que además de

presentar ventajas para el patrón y el trabajador, constituye un requisito legal en términos del artículo 12 de la ley del IMSS. El aviso de inscripción deberá contener los siguientes datos:

Trabajador:	Patrón:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apellidos materno, paterno y nombre</li> <li>▪ sexo</li> <li>▪ fecha y lugar de nacimiento</li> <li>▪ domicilio</li> <li>▪ datos del patrón anterior</li> <li>▪ datos de su última inscripción al IMSS</li> <li>▪ datos de los beneficiarios</li> <li>▪ firma o huella digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre, actividad y ubicación</li> <li>▪ fecha de ingreso al trabajo actual</li> <li>▪ salario diario</li> <li>▪ firma del representante</li> <li>▪ número del registro IMSS</li> </ul>

**OTRAS AFILIACIONES:**

- INFONAVIT
- Sindicato

**REGISTROS:**

- *Expediente:* contiene los documentos que formen el historial del trabajador en la organización
- *Hoja de Servicios:* que debe contener:
  - A) Número asignado
  - B) Fecha de ingreso
  - C) Contratos
  - D) Lugar y fecha de nacimiento
  - E) Estado civil
  - F) Número de afiliación al IMSS
  - G) RFC
  - H) Número de cartilla
  - I) Número de licencia de manejar
  - J) Fianza (cuando proceda)
  - K) Estatura, peso, color de piel y color de ojos
  - L) Foto y firma

**BIENVENIDA:**

*Actividades sugeridas para facilitar la incorporación del nuevo trabajador a la empresa*

- Reunión con el personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo
- Información y explicación sobre el *manual de bienvenida:*
  - ◆ Historia de la Organización
  - ◆ Sus objetivos
  - ◆ Horarios, días de pago,
  - ◆ Artículo que produce o servicios que presta

- ◆ Estructura de la organización
- ◆ Políticas de personal
- ◆ Prestaciones
- ◆ Ubicación de servicios
- ◆ Reglamento interior de trabajo
- ◆ Plano de las instalaciones
- ◆ Información general
- Evaluación
- Visita a la planta
- Presentación al sindicato
- Presentación con los integrantes de la organización
- Información otorgada por el Jefe del área
- Presentación a los integrantes de su departamento
- Entrevista de ajuste