

# EL PROBLEMA DE MOTIVACIÓN (INCENTIVOS) EN LA EMPRESA

Trabajo fin de Grado Administración y  
Dirección de Empresas

Iván Brau Peralta

## **El problema de motivación (incentivos) en la empresa**

Trabajo fin de Grado Administración y Dirección de Empresas.

Director: Joaquín Mairal

El presente proyecto se enfoca en un tema de gran interés que es la Motivación, este no es tema nuevo, ya que se viene analizando desde tiempos lejanos debido a las necesidades y problemas laborales que surgen. Ésta ha tenido una importancia cada vez mayor y ha sido estudiada con la meta de poder a través de ella solucionar varios problemas laborales que muchas veces por falta de ésta se generan.

Este trabajo se divide en cuatro capítulos; el primero trata diferentes teorías sobre el comportamiento humano, el segundo, nos muestra los componentes de la Motivación y menciona tanto su definición así como las principales teorías que la explican, el tercer capítulo expone las principales técnicas y/o programas para lograr la Motivación en los empleados, y por último, el cuarto es una aplicación de la teoría a cuatro empresas del sector distribución.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1 COMPORTAMIENTO HUMANO	7
1.1 El Modelo Maximizador, Evaluador e Ingenioso: REMM	8
1.2 El modelo económico del comportamiento humano	8
1.3 El modelo sociológico del comportamiento humano	9
1.4 El modelo psicológico del comportamiento humano	10
1.5 El modelo político del comportamiento humano	11
CAPÍTULO 2 MOTIVACIÓN	13
2.1 Importancia y problemas de la motivación en la empresa	14
2.2 Ciclo de Motivación	16
2.3 Tipos de motivación	16
2.3.1 Motivación primaria y secundaria	16
2.3.2 Motivación individual y motivación colectiva	17
2.3.3 Motivación intrínseca y extrínseca	17
2.4 Primeras teorías de la motivación	17
2.4.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	18
2.4.2 Teoría X y Y de Mc Gregor	19
2.4.3 Teoría de los dos factores de Herzberg	20
2.5 Teorías Contemporáneas de la Motivación	21
2.5.1 Teoría ERC de Alderfer	21
2.5.2 Teoría de las necesidades de Mc Clelland	22
2.5.3 Teoría de la equidad	22
2.5.4 Teoría de las expectativas	22

CAPÍTULO 3 INCENTIVOS EN LA EMPRESA	23
3.1 Clasificación de los incentivos en las empresas	23
3.1.1 Incentivos financieros	23
3.1.2 Incentivos no financieros	24
3.1.3 Incentivos más comunes en las empresas	25
3.2 Técnicas y/o programas para lograr la motivación en los empleados	28
3.2.1 Administración por objetivos	29
3.2.2 Programas de reconocimiento a los empleados	29
3.2.3 Programas de participación de los empleados	30
3.2.4 Programas de pago variable	30
3.2.5 Prestaciones flexibles	31
CAPÍTULO 4 APLICACIÓN TEORÍA A CUATRO EMPRESAS DEL SECTOR DISTRIBUCIÓN	31
4.1 Mercadona	32
4.2 Dia	36
4.3 Lidl	40
4.4 Alcampo	43
4.5 Comparativa final y conclusión	47
BIBLIOGRAFÍA	54

## INTRODUCCIÓN

¿Cómo influye la motivación en las empresas? Todas las personas quieren de un motivo para hacer sus actividades de la mejor forma, ya sea para conseguir un objetivo personal o uno profesional. Ninguno de nosotros trabaja por el mismo motivo; distintas personas trabajan por diferentes tipos de motivos.

El entendimiento de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, es fundamental para conseguir un diseño del trabajo y una motivación de los empleados que resulten satisfactorios. El saber lo que la gente quiere de su trabajo, lo ayudará a diseñar los trabajos, los sistemas de compensación y otras estructuras remunerativas de forma tal que, tanto el empleado como la empresa queden contentos. 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. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Como ya se ha dicho antes, la motivación es de gran importancia en la realización de los trabajos de cualquier empresa. Algunas ventajas que podemos mencionar al mantener motivado al personal son:

- La persona se sentirá importante en cualquier empresa.
- Está dispuesta a ayudar de la mejor forma posible.
- Se sentirá a gusto en su trabajo.
- Producirá más y con mejor calidad.
- Se obtendrá mayor rendimiento de ellas.
- Durará mayor tiempo en un puesto determinado.
- El trabajador evitará encontrar otro empleo, por las oportunidades de progreso y motivación que le ofrece la empresa.
- Se fomentarán las relaciones humanas entre los individuos.
- Existe una mejor comunicación entre ellos, para la resolución de sus problemas.

- La competencia que existe entre las personas para lograr los objetivos, nos ayudará a valorar sus esfuerzos.

Por eso es muy importante tener en cuenta cuál sería la mejor forma de conseguir que los empleados se sienten motivados para realizar sus actividades correctamente y de ésta manera conseguir que la organización logre sus principales objetivos.

Muchas veces se entiende erróneamente la motivación como un rasgo personal previamente establecido; es decir, algunos lo tienen y otros no. Tal afirmación nos haría considerar que un mismo individuo siempre será perezoso y falto de motivación.

La motivación es el resultado de la relación entre el individuo y la situación, y que el grado de ella cambia entre las personas e individualmente, según el momento y la circunstancia en que cada empleado valida los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no se puede dejar de comentar la motivación del empleado sin dejar presente que la empresa solo facilita o dificulta el motivar al empleado, conociéndolo y otorgándole aquellos incentivos que considera que le permitirán lograr la meta.

A continuación se describen brevemente los contenidos de los cinco capítulos en que se divide este trabajo:

En el primer capítulo se habla del comportamiento humano y de diferentes teorías que lo explican. En el segundo capítulo se explicarán puntos claves como ideas generales acerca de la Motivación, algunas definiciones, la importancia que tiene la Motivación, los distintos tipos y las principales teorías en las cuales se basa la Motivación. En el tercer capítulo se estudia la relación que tiene la Motivación con las empresas y se comenta la importancia de la Motivación en las mismas, y las técnicas y/o programas más comunes que sirven para instaurarla dentro de una empresa. En el cuarto capítulo se analiza el sistema de incentivos que utilizan las empresas Mercadona, Dia, Lidl y Alcampo.

# 1. COMPORTAMIENTO HUMANO

Para comprender el funcionamiento de las organizaciones un aspecto clave es el estudio del comportamiento de las personas, así como conocer las acciones y reacciones de los individuos en la organización y saber que capacidad de automotivación tiene cada uno. Para tener éxito en una idea de organización será fundamental conocer las razones que motivan a las personas que forman la empresa.

La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, es por tanto una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como la complejidad de la propia naturaleza del comportamiento humano. Quienes se han dedicado al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, han analizado desde diferentes enfoques las razones que motivan a la gente en su trabajo.

A continuación estudiaré cinco modelos alternativos del comportamiento humano que se nombran en el texto **"La naturaleza del hombre"** de Michael C. Jensen y William H. Meckling, y que son utilizados bastante a menudo. A partir de estos cinco modelos podemos definir los incentivos. Los cinco modelos son los siguientes:

El Modelo de comportamiento Ingenioso, Evaluador y Maximizador (REMM)

El Modelo Económico (o modelo Maximizador de Dinero)

El Modelo Sociológico (o modelo de la Víctima Social)

El Modelo Psicológico (o modelo de la Jerarquía de Necesidades)

El Modelo Político (o modelo del Agente Perfecto)

De hecho, esos modelos no describen completamente lo que todos los economistas, sociólogos, psicólogos, etc., utilizan como sus modelos de comportamiento humano. No obstante, creo que se hace suficiente uso de tales conceptos abreviados a través de las

ciencias sociales y por el público en general, como para justificar el tratamiento que haré de ellos en estas páginas.

### **1.1 El Modelo Maximizador, Evaluador e Ingenioso: REMM**

El primer modelo es REMM: el Modelo Maximizador, Evaluador e Ingenioso. Aunque el término es nuevo, el concepto no lo es. REMM es el producto de más de 200 años de investigación y debate en economía, en el resto de las ciencias sociales y en filosofía. Esta teoría se basa en varias ideas que voy a nombrar.

El individuo se preocupa por casi todo lo que podamos imaginar: desde las relaciones interpersonales hasta la cultura pasando por los apuros de los demás o el medioambiente. Además El/la REMM siempre está dispuesto a hacer intercambios y sustituciones. Cada individuo siempre está dispuesto a ceder una parte suficientemente pequeña de un bien en particular (naranjas, agua, aire, casa, honestidad o seguridad) a cambio de una cantidad suficientemente grande de otros bienes. Con esto se demuestra que el individuo es un evaluador.

El individuo también es un maximizador. Podemos decir que los deseos del individuo son ilimitados. Siempre quiere más bienes que menos, tanto si son bienes materiales tales como arte, esculturas, castillos y pirámides; como si son bienes no materiales, como soledad, compañía, honestidad, respeto, amor, fama e inmortalidad.

Por último, los individuos somos ingeniosos ya que somos capaces de concebir los cambios en nuestros entornos, predecir las consecuencias de ellos, y responder creando nuevas oportunidades no sólo con alternativas ya existentes sino también con la invención de alternativas que no existían previamente.

### **1.2 El modelo económico del comportamiento humano.**

El modelo económico es una versión reducida del modelo REMM. Según esta teoría el individuo solo desea un aspecto: obtener dinero. El individuo es un maximizador de



dinero ya que sólo le preocupa este aspecto y no otros como el amor, la moral, las amistades.

El modelo económico no es demasiado interesante como modelo de comportamiento humano debido a que la gente no se comporta de este modo. Esta búsqueda exclusiva de riqueza o dinero es utilizada por muchos economistas ya que es más fácil explicar el comportamiento humano desde esta perspectiva a una explicación del complejo comportamiento humano y de sus preferencias individuales.

En consecuencia, las personas que no son economistas han empleado este modelo para criticar la economía, es decir, para sostener que la economía hace una utilización muy simple del comportamiento humano ya que lo reduce a una sola característica que es el deseo egoísta del dinero.

### **1.3 El modelo sociológico del comportamiento humano.**

Este modelo muestra al individuo como seres que no son evaluadores por lo que siguen los comportamientos predeterminados por los tabúes, costumbres, usos y tradiciones de la sociedad en la que nacieron y en la que se han criado, por lo tanto los seres humanos no son más evaluadores que los animales.

Por el contrario, el individuo del modelo REMM es un evaluador. Evalúa los cambios que se producen en su entorno para cambiar su comportamiento. Son capaces de comparar las consecuencias de las líneas de acción alternativas, incluyendo aquellas que implican echar por la borda las normas sociales, y conscientemente eligen acciones que conduzcan al resultado que ellos buscan. Sin embargo, en el modelo sociológico esto no ocurre.

La realidad está más cerca del modelo REMM que del modelo sociológico. En el modelo REMM los cambios en los factores culturales se reflejan en el comportamiento humano. Mientras que si el comportamiento humano estuviera completamente determinado por la cultura, como sugiere el modelo sociológico, no se hubiera

producido una evolución en el comportamiento humano como si ha ocurrido. Esta claro que habido numeros cambios sociales gracias a la originalidad y capacidad de evaluar de los seres humanos, en contra de lo que dice el modelo sociológico.

Este modelo sociológico es tan popular por la tendencia humana a negar responsabilidades personales. Si el comportamiento de la gente está determinado en gran parte por factores más allá de su control, son víctimas y por tanto no pueden ser considerados responsables de sus acciones o de su situación en la vida.

#### **1.4 El modelo psicológico del comportamiento humano.**

El modelo psicológico es un peldaño superior en la escalera evolutiva sobre el modelo sociológico. En este modelo los seres humanos son ingeniosos, cuidan, tienen deseos y controlan. La diferencia con el modelo REMM es que los deseos son absolutos e independientes unos de otros, es decir desaparece la sustitución y aparecen las necesidades.

Quizás la formulación más conocida de lo que llamamos el modelo psicológico fue propuesta por A.H.Maslow en "Las necesidades humanas", "...ellos mismos se ordenan en jerarquías de prioridades. La aparición de una necesidad, se basa fundamentalmente, en la satisfacción anterior de una necesidad más prioritaria, es decir no existe la sustitución. Primero se satisface una necesidad para tener otra. En las necesidades de Maslow, el orden de prioridad de mayor a menor prioridad es: fisiológica, (alimentos, agua...), seguridad, amor y autorrealización.

El individuo en el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow es improbable que ceda cualquier cantidad de alimento a cambio de seguridad a no ser que nuestras necesidades de alimento estén satisfechas. Solamente después de que nuestras necesidades de alimento estén totalmente satisfechas, la persona cambiará cierta cantidad por seguridad. Esto es contrario totalmente al modelo REMM que dice que el individuo está dispuesto a cambiar una pequeña parte de un bien por otra parte suficientemente grande de otro bien.

Hasta el mismo Maslow argumentaba que no significa que el 100% de la necesidad de alimento de una persona tiene que estar satisfecho literalmente, para que él o ella comience a satisfacer las necesidades de seguridad. La teoría basada en individuos que se conducen por sus deseos, pero que no pueden o no quieren hacer sustituciones, que es el modelo psicológico, no explica totalmente la complejidad del comportamiento humano. El ser humano si está dispuesto a cambiar parte de una necesidad por otra sin que este 100% satisfecha.

### **1.5 El modelo político del comportamiento humano.**

Mientras, individuos ingeniosos y, en cierto sentido, evaluadores y maximizadores, bajo el modelo político evalúan y maximizan en términos de las preferencias de otros individuos antes que las propias. A diferencia del REMM, el individuo es un "agente perfecto" que intenta maximizar el interés público más que el suyo propio o su propio bienestar.

Es importante distinguir entre el altruismo (es decir, la voluntad de sacrificar bienes propios, tiempo, o bienestar en beneficio de otros) y el modelo político. Los altruistas no se comportan según el modelo político. Puesto que tienen sus propias preferencias, no pueden ser agentes perfectos. Un agente perfecto es una persona que maximizará con respecto a las preferencias de la comunidad mientras que, en caso de necesidad, negará la suya propia.

En esta sociedad la mayoría de los individuos quieren satisfacer sus necesidades propias que las de la comunidad. Además, para mí ese agente perfecto no existe ya que aunque una persona sea altruista siempre va a tener necesidades propias, necesidades que según este modelo el agente perfecto no tiene.

### **En conclusión**

El poder explicativo de REMM, el modelo del comportamiento humano ingenioso, evaluador y maximizador, domina sobre el resto de modelos resumidos aquí. Para ser exacto, cada uno de los modelos alternativos captura un aspecto importante del

comportamiento, mientras que falla en otros aspectos. REMM incorpora lo mejor de cada uno de estos modelos.

Del modelo económico, REMM toma la idea de que la gente es ingeniosa, autointeresada, maximizadora, pero rechaza la noción que está interesada solamente en el dinero o la riqueza.

Del modelo psicológico, REMM toma la idea de que la elasticidad-renta de la demanda para los distintos bienes tiene ciertas regularidades para todo el mundo. Sin embargo, aunque adquiriera esta noción modificada de una jerarquía de necesidades, no viola el principio de la sustitución asumiendo que la gente tenga "necesidades".

Del modelo sociológico, REMM adquiere la idea de que la sociedad impone "costes" a la gente por violar las normas sociales, que afectan al comportamiento; pero también asume que los individuos se alejarán de tales normas si los beneficios de violar dichas normas son suficientemente grandes. De hecho, de este modo es como tiene lugar el cambio social.

Del modelo político, REMM adquiere la idea de que la gente tiene capacidad para el altruismo. La gente cuida de otra gente y toma sus intereses en cuenta mientras que maximiza su propio bienestar. REMM rechaza, sin embargo, la noción de que los individuos son agentes perfectos.

Por lo tanto, se acepta en gran medida el modelo REMM, ya que los individuos son ingeniosos, evaluadores y maximizadores. Responden creativamente a las oportunidades que el entorno les presenta, y trabajan para relajar las restricciones que evitan que hagan lo que ellos desean hacer. Se preocupan no solamente del dinero, sino por casi todo; respeto, honor, poder, amor, y el bienestar de otros. Una vez que hemos explicado, aceptado y entendido el comportamiento humano a través del modelo REMM y otros podemos pasar a explicar la motivación e incentivos que los trabajadores tienen que tener en la empresa.

## **2. Definición de motivación**

¿Qué es la motivación? Quizás lo primero que debemos decir es lo que la motivación no es. Muchas personas realizan el error de pensar que la motivación es un atributo de personalidad, es decir, algo que unos poseen y otros no. En la práctica, los administradores sin experiencia denominan débiles a los empleados que no están motivados. Con este calificativo se cree que la persona siempre es débil o siempre carece de motivación, pero gracias a los conocimientos de la materia señala que no es verdad. Lo que sabemos de la motivación es el efecto de la influencia recíproca del empleado y la situación. Sin duda, las personas tienen un empuje motivador básico diferente. Con esto se examina que la definición de motivación hay que tener presente que su fuerza varía según las personas y en las mismas personas en instantes distintos.

Motivación representa: “aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos”. (Kreitner/Kinicki, 1997, p. 152).

Motivación se define como: “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (Robbins/Coulter, 2005, p. 392).

Se definirá motivación como: “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta”. (Robbins, 2004, p. 155).

Los tres aspectos claves en la anterior definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad marca cuánto se esfuerza una persona. Es el aspecto en el que se piensa casi siempre que se habla de motivación. No es factible que una gran intensidad lleve a buenos resultados de trabajo si el esfuerzo no se dirige en una dirección que favorezca a la institución. Por tanto, se debe estimar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que se debe buscar es el que se canaliza hacia las metas de la organización y es coherente con ellas. Por último, la motivación

tiene un lado de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo mantiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se agarran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

## **2.1 Importancia y problemas de la motivación en la empresa**

La motivación es uno de los factores internos que necesita tener un mayor cuidado. Sin tener algo de conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible entender la conducta de las personas. Krech, Crutchfield y Ballachey (1962) citan que: el hacerse la pregunta de el por qué se comporta uno de ésta o de aquella manera pertenece al campo de la motivación. La motivación se explica a través de ideas como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder y rechaza el retiro social y ataques a su autoestima. Además, la motivación establece un objetivo determinado, cuyo logro representa un consumo de energía para el ser humano.

Actualmente la motivación y satisfacción laboral de la gente es un punto clave para todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que el personal es importante para alcanzar las metas de dichas organizaciones.

La motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la organización, ya que la falta de motivación provoca que la gente no se esfuerce por hacer un mejor trabajo, evite su lugar de trabajo y a la menor oportunidad deje la organización.

En el ámbito laboral es importante saber lo que estimula la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, los directivos podrán hacer que una organización funcione de forma adecuada y cuente con personas más satisfechas. Es por ello que se debe conocer como influye la motivación (intrínseca, extrínseca o la falta de motivación) en la satisfacción laboral de las personas.

En lo que respecta a la motivación, las personas son distintas: las necesidades cambian de individuo a individuo y crean diversos modelos de conducta. Los valores sociales y

la capacidad individual para llegar a las metas marcadas también son diferentes. Las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo cambian con el tiempo. A parte de esos cambios, el proceso que dinamiza el comportamiento es muy parecido en todas las personas. Aunque cambien los patrones de conducta, en lo principal el proceso que los motiva es idéntico para todas las personas.

Muchos pueden pensar que la motivación es exclusiva del dinero y un buen salario. Pero no es así. Hay otros aspectos como formación, ambiente laboral, participación en la empresa, posibilidad de ser creativo, conciliación vida familiar-laboral, estabilidad, salud y seguridad laboral, ascensos, reconocimientos laborales etc... que son muy importantes para conseguir una motivación adecuada. Cabe citar los estudios del psicólogo ruso O. I. Zotova, donde los principales aspectos motivadores resultaron ser, por orden de importancia:

- Ambiente Laboral 97%
- Posibilidad de desplegar creatividad 60%
- Importancia social del trabajo 48%
- Perfeccionamiento profesional 42%
- Buen salario 22%

Queda claro con estos datos que un buen salario es importante para motivar al trabajador pero no es clave.

Por lo tanto, la motivación es un aspecto clave para el éxito empresarial ya que de ella depende la consecución de los objetivos por parte de la empresa. Lo cierto es que todavía amplios sectores no se han dado cuenta de la importancia de estos aspectos y siguen realizando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando fórmulas para atraer y retener los recursos humanos.

Para conseguir esta complicada tarea es importante disponer tanto con motivadores tangibles como los que no lo son, ya que éstos son parte indispensable del desarrollo del empleado, la permanencia del mismo dentro de la empresa, así como también un mejor desempeño.

## **2.2 Ciclo motivacional**

La motivación se puede explicar mediante de un ciclo, ya que en el instante que se cumple un objetivo nuestra personalidad fabrica una nueva necesidad. El ciclo motivacional empieza cuando aparece una nueva necesidad. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el equilibrio del organismo y crea un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que conduce al individuo a tener un comportamiento o acción capaz de soltar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Si la conducta es eficaz, la persona va a cubrir la necesidad y descargará la tensión motivada por aquella. Una vez cubierta la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior y a su forma de adaptación al ambiente. La clave es mantener durante el tiempo la motivación en los trabajadores de la empresa, para eso lo ideal es tener constantes objetivos que sean conocidos por los trabajadores.

## **2.3 Tipos de motivación**

Así como existen variados conceptos acerca de la motivación, también existen varios tipos de ésta. A continuación se detallan algunos:

### **2.3.1 Motivación primaria y secundaria**

Existen motivaciones primarias y secundarias, las primarias como su propio nombre dice están unidas con las necesidades biológicas que se relacionan muy poco con la conducta, pueden ser motivadas en principio por éstas, pero finalizados por procesos complejos de condicionamiento y aprendizaje. Las motivaciones secundarias, se adquieren a través de experiencias, llegan a ser el resultado del vivir individual y del aprendizaje. Por ejemplo, la motivación a vivir con ciertos lujos.



### **2.3.2 Motivación individual y motivación colectiva**

La motivación de un equipo es mucho más que sumar las motivaciones que tienen cada uno de sus miembros. Supone, más que una aparición de varios “yo”, la existencia de un “nosotros”. Una organización debe ser un organismo, no un mecanismo, debe conseguir una comunidad de vida, no una simple cuota de producción. Hay que tener en cuenta dos aspectos: la motivación del individuo en el interior del grupo y la motivación del grupo como tal.

Los principales motivadores resultaron ser, por orden de importancia:

Amistad del grupo, ayuda mutua.

Posibilidad de desplegar creatividad.

Importancia social del trabajo.

Perfeccionismo profesional.

Buen salario.

En términos generales, influyen mucho las polaridades de:

Independencia o dependencia.

Creatividad o rutina.

Cooperación o rivalidad.

### **2.3.3 Motivación intrínseca y extrínseca**

La intrínseca se muestra cuando el individuo hace una actividad por el simple placer de hacerla, por la satisfacción que se siente mientras se aprende, mejora o trata de entender algo nuevo, sin que exista ningún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico de este tipo de motivación, mientras que las extrínsecas son aquellas en busca de una meta final, tales como: dinero, una buena calificación en clase, o una medalla en un evento deportivo.

## **2.4 Primeras teorías de la motivación**

La década de 1950 fue un periodo satisfactorio en el avance de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías que, si bien fueron muy criticadas,

siendo explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y, y la teoría de los dos factores.

Debemos conocer estas teorías por cuando menos dos razones:

- a) marcan las pautas a las teorías contemporáneas, y
- b) los administradores en ejercicio siguen utilizando su terminología para explicar la motivación de los empleados.

#### **2.4.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow**

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow postula que: “hay una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. A medida que se satisface cada una, la siguiente se convierte en la dominante”. (Robbins, 2004, p. 256).

Se puede asegurar que la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quién postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

1. Fisiológicas. Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. De estima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización. El impulso por transformarse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

En el instante en que unas necesidades quedan más o menos satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante.

Desde la visión de la motivación, la teoría dice que aunque ninguna necesidad queda satisfecha de forma completa, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar.

Entonces, y de acuerdo con Maslow, para motivar a una persona hay que entender en qué posición de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

### **2.4.2 Teoría X y Y de McGregor**

Douglas McGregor mostró dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno, negativo, llamado teoría X, y el otro, positivo, la teoría Y. Después de contemplar la forma en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquéllos sobre la naturaleza humana se apoya en un conjunto de premisas que marcan su comportamiento hacia sus subordinados.

De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana,

McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

¿Cuáles son las consecuencias para la motivación si aceptamos el análisis de McGregor? La respuesta se manifiesta mejor en el contexto del marco teórico de Maslow. En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que nos influyen más las necesidades de orden

superior. El propio McGregor defendía la convicción de que las hipótesis de la teoría Y son más válidas que la teoría X. Por tanto, sugería ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como elementos para aumentar al máximo la motivación laboral en los empleados.

### **2.4.3 Teoría de los dos factores de Herzberg**

La teoría de los dos factores (también llamada teoría de motivación e higiene) fue planteada por el psicólogo Frederick Herzberg. Seguro que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede marcar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó en la pregunta sobre qué espera la gente en su trabajo. Así, solicitó a las personas que precisaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto.

De las respuestas conseguidas por Herzberg determinó que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran muy distintas a las que daban cuando se sentían mal. Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están relacionados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores. En cambio, los encuestados insatisfechos aludían factores extrínsecos, como la supervisión salario, normas de la compañía y condiciones laborales.

De acuerdo con Herzberg, los factores que elaboran la satisfacción laboral son diferentes que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se marcan eliminar factores de insatisfacción llevarán la paz, pero no por fuerza la motivación: tranquilizarán a los trabajadores en lugar de motivarlos. En consecuencia Herzberg denominó factores de higiene a las condiciones de trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son apropiados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si se quiere motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados concretos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer

como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

## **2.5 Teorías Contemporáneas de la Motivación**

Las teorías descritas anteriormente son muy conocidas pero no han soportado bien un examen más detenido. Hay varias teorías contemporáneas que poseen algo en común: tienen un grado razonable de apoyo documental. Esto no conlleva que las teorías de las que se hablará sean incuestionablemente correctas. Se les llama “teorías contemporáneas” no porque todas hayan sido hechas hace poco, sino porque representan la explicación moderna de la motivación de los empleados.

### **2.5.1 Teoría ERC de Alderfer**

Alderfer defiende que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento, que conlleva la denominación de teoría ERC. El grupo de existencia dirige a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Entiende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades son las de relación: el deseo que poseemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato con los demás y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima. Por último, Alderfer delimitó las necesidades de crecimiento: el deseo interior de desarrollo personal. Aquí se comprende el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

De manera distinta a la teoría de la jerarquía de necesidades, en la teoría ERC se indica que 1) es factible que puedan estar en activo dos o más necesidades al mismo tiempo, y 2) si disminuye el anhelo por las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores.

### **2.5.2 Teoría de las necesidades de Mc Clelland**

McClelland y sus ayudantes definen una teoría de las necesidades que se centra en tres: necesidades de logro, de poder y de afiliación, que se definen como sigue:

Necesidades de logro. La necesidad por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.

Necesidades de poder. Necesidad de hacer que los otros se comporten como no lo habrían hecho de otro modo.

Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

### **2.5.3 Teoría de la equidad**

Los empleados observan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, experiencia, educación, competencia) y sus resultados (salario, aumentos, reconocimiento), con los demás de sus compañeros. Notamos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) de acuerdo con lo que ponemos (aportaciones) y luego comparamos la situación entre aportaciones y resultados con la relación equivalente de los demás. Si se percibe que nuestra situación es justa, que prevalece la justicia. Cuando sentimos que la relación no es equitativa, sufrimos un sentimiento de desigualdad.

### **2.5.4 Teoría de las expectativas**

Esta teoría asegura que un empleado estará motivado para realizar un gran esfuerzo si cree que con esto obtendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le proporcionará recompensas de la organización como un bono, aumento o ascenso, y que estas recompensas satisfarán sus metas personales. Por tanto la teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación de esfuerzo y desempeño. Probabilidad que siente que el ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
2. Relación de desempeño y recompensa. Grado en el que el individuo piensa que estar a cierto nivel le traerá el resultado deseado.

3. Relación de recompensa y metas personales. Se piensa que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades u objetivos personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

### **3. INCENTIVOS EN LA EMPRESA**

A continuación se describirán y analizarán las formas más comunes de motivar al recurso humano. Esta clasificación se basa en las teorías de los autores Young, Thorndike, Olds, Mc Clelland, Skinner, Ritzer.

#### **3.1 Clasificación de los incentivos en las empresas**

##### **3.1.1 Incentivos financieros**

Se puede decir de manera definitiva que tanto el hombre como la industria han agigantado la importancia del dinero creyéndolo el único y más importante incentivo dentro de la empresa, por tal razón describiré cinco de las teorías sobre el papel del dinero en el desempeño laboral.

##### **El dinero como reforzador**

Esta teoría se basa en una orientación conductista, en donde el dinero se ve como un reforzador condicionado general asociado generalmente a la satisfacción de necesidades básicas.

##### **El dinero como alivio de ansiedad**

Brown advirtió que uno aprende a sentir ansiedad ante la presencia de una sucesión de hechos. La falta de dinero se advierte desde la infancia a través de un proceso de asociación. Este proceso inicialmente se basa en una primera etapa relacionando el dolor con avisos o señales de alarma. Después de estos avisos productores de ansiedad, que están condicionados a la falta de dinero, el niño responde con ansiedad ante frases

como “esto cuesta demasiado” o “no podemos comprarlo”. De esta manera el niño ve el dinero como una forma de reducir la angustia de no tenerlo.

### **El dinero como factor de higiene**

Para Herzberg el dinero es un factor de higiene que no produce la satisfacción, pero sí vale para evitar la insatisfacción de no tenerlo. Por ejemplo, al pagarle un sueldo al empleado, le proporcionamos las condiciones para trabajar, pero no lo motivamos a hacer su trabajo de mejor manera.

### **El dinero como incentivo condicionado**

Dollard y Miller muestran que cuando se relaciona de forma repetida el dinero con incentivos primarios, éste obtiene un valor de incentivo condicionado al relacionarlo con otro tipo de incentivos. Así, por ejemplo, el dinero es importante porque lo hemos asociado a todos los bienes y servicios que se pueden adquirir con él.

### **El dinero como instrumento**

Para Vroom el dinero consigue un precio como producto de su capacidad instrumental para obtener otros resultados; es decir, el dinero obtiene valor para la persona en la medida en que éste le proporciona aspectos como seguridad, prestigio, dignidad, etc.

Con estas teorías nos damos cuenta de lo poco que se sabe aún sobre el comportamiento humano, además del papel que tiene el dinero dentro de la satisfacción y la motivación, encontrando solamente algunos aspectos relacionados con la interacción entre el trabajo y los incentivos financieros. Lo que finalmente se entiende como una parte de la motivación laboral nos llevará a revisar los incentivos no financieros.

#### **3.1.2 Incentivos no financieros**

Se puede citar que los incentivos no financieros conforman otro de los elementos de la motivación laboral, que aunque se vinculan indirectamente con los incentivos financieros y tienen cierta dependencia y relación con el dinero, son vistos por el



trabajador como algo muy distinto a una retribución directa por su trabajo. Para cuestiones de organización, estos incentivos también se agrupan en dos grandes grupos: los prerequisites o de higiene y los motivadores.

### **Incentivos no financieros de higiene**

Entre los incentivos no financieros de higiene, se mencionan los siguientes:

- Seguridad. Ocasión del trabajador de tener un trabajo estable y condiciones propicias para realizarlo (seguridad industrial).
- Clima de trabajo. Relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros.
- Relación supervisor-empleado. Conjunto de interacciones entre el trabajador y su superior.
- Condiciones generales de trabajo. Aspectos que rodean el desempeño laboral como el color, ruido, ventilación, espacio, etc.

### **Incentivos no financieros motivadores**

Entre los incentivos no financieros motivadores, se mencionan los siguientes:

- Comparación salario.
- Ascensos.
- Reconocimiento por escrito. Diploma o constancia de participación.
- Reconocimiento verbal. Palabras para motivar al buen trabajo.
- Reconocimiento económico. Dinero o prestaciones económicas al buen trabajo.
- Prestaciones. Todos los servicios a los que se hace acreedor el trabajador por el hecho de estar en la empresa (servicios médicos, vacaciones, días festivos, pensión, etc).

### **3.1.3 Incentivos más comunes en las empresas**

- **Dinero:** uno de los motivos importantes por los cuales trabaja muchas de las personas. Para aquellos individuos que son menos favorecidos económicamente significa simplemente satisfacer las necesidades de alimento, ropa, etc. Por el contrario para aquellos individuos que están en una mejor posición económica significa una fuente de

poder y prestigio. Debido a los distintos aspectos que los individuos pueden dar al dinero, no se puede imaginar que el aumento de dinero dará necesariamente como resultado una mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos de salarios que se conectan de modo directo con la producción, son muy efectivos para estimular, si se elaboran estándares adecuados y el sistema es administrado con eficiencia.

Además la participación en los beneficios es efectiva como incentivo para mayor productividad y tiene efectos positivos sobre las actitudes del empleado.

- **Seguridad:** Se menciona a los diferentes tipos de seguridad que el individuo necesita sentir: físico, psicológico y económico, lo cual cambia de unos a otros y pueden servir como un importante incentivo que induce a permanecer en una empresa y puede lograr un nivel de satisfacción del desempeño. Para otras personas, la seguridad puede dar un sentido de libertad e independencia, que estimula a participar más intensamente y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la empresa. Está en posición de ser libre, de dirigir sus energías principalmente hacia las metas de la empresa para alcanzar su seguridad personal.

- **Afiliación:** La necesidad de pertenecer a grupos, constituye una de las categorías de la jerarquía de las necesidades de Maslow. En una empresa, se puede considerar como afiliación la necesidad de unirse con otros en relaciones que sean para ambas partes satisfactorias y de apoyo. Las relaciones que surgen en un ambiente informal de trabajo entre los miembros de la empresa, sirve para cubrir las necesidades que tienen las personas de interacción con otros.

Es por ello que es necesario el uso de incentivos de afiliación, para colaborar en todo lo posible con las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, en donde será más probable que haya mayor productividad y mayor satisfacción entre los empleados.

- **Estima:** Este tipo de incentivos principalmente aúnan prestigio y poder y consisten en oportunidades para realizar tareas que se creen de importancia para la empresa y para toda la sociedad y, en tener poder sobre las personas y los recursos. Dentro de las empresas se crean oportunidades para que ciertos grupos de empleados reciban recompensas y ayudar a incrementar su autoestima. En una empresa se crean

oportunidades para que algunos empleados o grupos de ellos reciban recompensas que proporcionan estima, en tanto que otro grupo de empleados son menos favorecidos. De esta forma también en la sociedad, algunos puestos se creen con más prestigio que otros.

La autoridad ejercida sobre personas y recursos, es un incentivo fuerte para el individuo que siente una intensa necesidad de poder. Estos individuos se esfuerzan para alcanzar puestos de supervisión y gerencia con el fin de satisfacer esas necesidades. Sin embargo la estructura organizacional tiene un número limitado de puestos directivos, por lo que se deben crear otras oportunidades.

- **Autorrealización:** Estos incentivos influyen en la oportunidad de conseguir una sensación de competencia. La competencia se relaciona a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo. El motivo de competencia se da en los adultos como un deseo de dominio del puesto y superación profesional. La efectividad de este incentivo requiere que se dé al individuo libertad para desempeñar sus obligaciones según lo desee, sin supervisión escrita, estricta o restrictiva y que se le dé la oportunidad de competir.

- **Capacitación:** Debido a los instantáneos cambios ambientales dentro de la organización, la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios, y el esfuerzo constante por aumentar la productividad, la capacitación se vuelve indispensable.

La capacitación debe atender a las necesidades tanto de la conducta como del desempeño que se desea obtener. A través de la capacitación se obtienen conocimientos específicos y se desarrollan habilidades para un trabajo en particular. Ésta influye en el individuo de diferentes maneras: aumenta su nivel de vida, ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de la capacitación tiene la oportunidad de conseguir un mejor puesto en el trabajo y aspirar a un mayor salario.

También eleva su productividad: esto se consigue cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo deberían ser aplicables tanto a los empleados nuevos como a los trabajadores con experiencia. Cuando los trabajadores están correctamente avisados acerca de los deberes y

responsabilidades de sus trabajos, y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios se corren menos riesgos de cometer errores costosos en el trabajo.

### **3.2 Técnicas y/o programas para lograr la motivación en los empleados**

Las técnicas y/o programas de motivación tienen como finalidad poner en práctica acciones específicas que sirvan a satisfacer las necesidades del personal, para de esta forma desarrollar su desempeño laboral, aumentar su nivel de satisfacción y desarrollar sus potencialidades.

No es solamente que el empleado quiera conseguir una recompensa, sino de que sienta que tiene que llevar a cabo determinados esfuerzos para conseguirla. La motivación en el ámbito laboral consiste en satisfacer las necesidades de los empleados de la empresa, lo cual también los orientará su manera de actuar en la empresa, buscando poner en marcha su potencial.

Un empleado que éste motivado, se implica con el objetivo de la empresa, y se esfuerza para que ésta lo consiga. El personal que no se sienta motivado trabajará sin crear mayores beneficios para su sector, e incluso sin llegar a obtener los mínimos objetivos de rendimiento del mismo.

La importancia de los factores motivadores es provocada a que se recurra a las necesidades de nivel superior (autoestima, desarrollo personal y profesional, afiliación, etc.) de los empleados. Se debe alentar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo presencia es infinita. Por lo tanto, la mejor forma de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos. El proyecto de un Programa de Motivación consiste en detectar los objetivos motivacionales del personal de la empresa, y hacer labores destinadas a cumplirlas, para así provocar un mejor ambiente de trabajo, y conseguir mayor productividad en sus labores. Se parte de la base de que un empleado cuyas necesidades están adecuadamente cubiertas, trabajará mejor y más eficientemente.

A continuación se revisarán varias técnicas y programas de motivación que tienen diversos grados de aceptación en la práctica.

### **3.2.1 Administración por objetivos (APO)**

Programa que abarca metas fijadas en forma participativa para cierto plazo y con retroalimentación sobre los avances.

Los objetivos de la APO deben ser expuestos claramente de lo que se espera conseguir. Los objetivos de la APO no los marca unilateralmente el jefe y luego los impone a los empleados. La APO sustituye los objetivos marcados con otros determinados en forma colectiva. El gerente y los empleados los escogen juntos y se ponen de acuerdo sobre cómo van a medirlos.

Cada objetivo debe conseguirse en un plazo definido, que por lo general es de un trimestre, un semestre o un año. Así, gerentes y empleados tienen objetivos específicos y plazos marcados para cumplirlos.

El último aspecto de un programa de APO es la retroalimentación sobre el desempeño. La APO intenta dar una retroalimentación seguida acerca del avance hacia los objetivos. En términos ideales, se crea haciendo comentarios constantes a los individuos para que vigilen y corrijan sus propios actos. Como complemento, los administradores hacen evaluaciones periódicas, cuando se revisan los avances.

### **3.2.2 Programas de reconocimiento a los empleados**

Los programas de reconocimiento a los empleados se basan en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Los reconocimientos tienen muchas apariencias. Se puede felicitar a un empleado en privado y en persona por un buen trabajo o bien enviarle una nota manuscrita o un correo electrónico reseñando algo positivo que haya hecho. Para los empleados que tienen una gran necesidad de aceptación social, se pueden reconocer en público sus logros. Para mejorar

la cohesión y la motivación de un grupo, se pueden organizar fiestas para celebrar sus éxitos.

### **3.2.3 Programas de participación de los empleados**

“La participación de los empleados” se ha transformado en un concepto comodín que mezcla diversas técnicas. Por ejemplo, una ideas populares de participación de los empleados como la administración participativa, democracia en el trabajo y propiedad de los empleados. Si bien estos conceptos tienen extrañezas propias, tienen también un eje común: la participación de los empleados.

¿Qué se entiende en concreto por participación de los empleados? La explicamos como un desarrollo participativo que disfruta toda la capacidad de los empleados y está designado a fomentar el compromiso con el éxito de la empresa. El razonamiento es que al hacer colaborar a los trabajadores en las resoluciones que los afectan y al aumentar su autonomía y control sobre su vida laboral, los empleados estarán más motivados y más comprometidos con la empresa, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo.

### **3.2.4 Programas de pago variable**

¿Cuáles son los programas de pago variable? Los planes a destajo, incentivos salariales, bonos y utilidades compartidas son maneras de programas de pago variable (también conocidos como programas de compensación flexible). Lo que es distinto a estas maneras de retribución de los programas más tradicionales es que en lugar de pagar por tiempo o por antigüedad, una parte del sueldo está basado en algún instrumento individual u organizacional del trabajo. Con el pago variable, las ganancias suben y bajan según trabaje más o menos un empleado.

El inconveniente de los pagos variables para los empleados es que no saben cuanto van a ganar realmente. Con un salario base fijo, los empleados saben cuánto van a ganar. Si

suman los aumentos por logros y por el ajuste del costo de la vida, pueden hacer estipulaciones bastante exactas de lo que van a ganar el año que viene y el siguiente.

### **3.2.5 Prestaciones flexibles**

Las prestaciones flexibles autorizan a los empleados a elegir las que vayan mejor para sus necesidades. La idea es que cada trabajador seleccione un paquete adaptado a sus necesidades y situación.

Con la teoría de las expectativas de que las recompensas de la empresa pueden relacionarse a las metas de cada individuo, las prestaciones flexibles individualizan las recompensas puesto que el trabajador elige el paquete que satisface mejor sus necesidades actuales.

## **4. APLICACIÓN DE LA TEORÍA A CUATRO EMPRESAS DEL SECTOR DISTRIBUCIÓN**

En esta parte se va a exponer las acciones que realizan las empresas más importantes del sector de supermercados en España a la hora de motivar a sus trabajadores. Me he centrado en 9 acciones: salarios, formación, promoción interna, estabilidad, conciliación vida familiar-laboral, salud-seguridad, carrera internacional, participación día a día y cultura de creatividad. Posteriormente aplicaré la teoría para cada empresa teniendo en cuenta los incentivos que desarrollan.

Las empresas elegidas son Mercadona, Dia, Lidl, Alcampo. La elección de estas empresas es por diversos motivos. Mercadona y Dia es porque compro habitualmente en estos supermercados. Lidl es un referente como supermercado en toda Europa. Y Alcampo es un supermercado que nació en Aragón y es interesante saber como motiva a sus empleados. Los datos que se exponen se han obtenido de las memorias anuales de las empresas del año 2.013.

## 4.1MERCADONA

1.491 supermercados en 47 provincias. Cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 14,1%. 74.000 trabajadores. 4,8 millones de hogares realizan diariamente su compra en Mercadona.

### Salarios

Salarios por encima de la media en el sector. A continuación, se dispone una tabla de salarios del personal base de Mercadona en 12 mensualidades. Sin contemplar la prima por objetivos (una o dos mensualidades más dependiendo de antigüedad). El 80 % del personal base tiene una antigüedad de 4 años.

### Salarios bruto/neto del personal base (cajero/a, reponedor/a)

Antigüedad	- de 1 año	2 años	3 años	4 años
Bruto/mes	1.264,00 €	1.403,00 €	1.557,00 €	1.728,00 €
Neto/mes	1.074,00 €	1.173,00 €	1.271,00 €	1.400,00 €

80% de los trabajadores antigüedad de 4 años salario fijo es de 1.400 € neto/mes más la prima por objetivos. Salario mínimo 1.264 € al mes, cifra que duplica prácticamente los 640 € al mes del salario mínimo interprofesional.

Beneficio después de impuestos en 2.013 de 515 millones de euros un 1% más que en 2012. El beneficio bruto fue de 718 millones de euros, de los cuales 257 millones de euros fueron repartidos entre sus trabajadores por las primas por objetivos, lo que representa un 25% del beneficio bruto.

Nuevo convenio 2.014-2.018 subida progresiva del salario base del 0,4% en 2014 al 0,8% en 2018. Anterior convenio 2.010-2.014 salarios crecieron un 17%.

### Formación

Inversión en 2.013: 37 millones de euros, 500 euros por trabajador, 1,4 millones de horas invertidas todas ellas dentro del horario laboral, 19 acciones formativas como Liderazgo, Carné Homologado, formación Práctica de Directivos en las Tiendas, formación en Prescripción, formación en informática o formación en inglés.



### **Promoción Interna**

Todos los directores generales son fruto de la promoción interna. En 2.013, 462 personas asumen responsabilidades directivas por la promoción interna.

### **Estabilidad**

La mayoría de los 74.000 trabajadores tienen un empleo estable ya que más del 90% de contratos son indefinidos.

### **Conciliación Trabajo-Familia**

En 2.013, 7% de trabajadoras decidió ser madre, de las cuales 3.147 madres trabajadoras optaron por alargar 30 días los cuatro meses de baja maternal establecidos legalmente. También, 11.773 trabajadores jornada reducida por la flexibilidad de horarios. No abrir como norma general, los domingos y festivos, reducción de desplazamientos innecesarios, guarderías en algunos bloques logísticos, homogeneidad de horarios o mejor planificación personal.

### **Salud y Seguridad laboral**

En 2013 12,6 millones de euros en mejoras preventivas como la inversión en equipos de protección específicos o la obtención de certificaciones. 5 millones de euros fueron invertidos en eliminar sobreesfuerzos con la compra de máquinas que manipulan diariamente 160.000 kilos de producto fresco.

### **Carrera Internacional**

Mercadona no ofrece la posibilidad de que los empleados que trabajan en España tengan una experiencia laboral en el extranjero ya que no tiene tiendas en el extranjero y tampoco tiene acuerdos con otras empresas extranjeras.

### **Participación día a día**

Mercadona utiliza el modelo de Calidad Total (Total Quality Management, TQM) por lo que debe utilizar la participación día a día. Aunque no he podido encontrar información de esta participación diaria del trabajador en la gestión de la empresa se entiende que existe para lograr el modelo TQM que promueve Mercadona. Y para que exista este modelo es imprescindible que el trabajador tenga una opinión sobre la gestión de la empresa. Esa carencia de información puede venir dada porque al aplicar dicho modelo va implícito la aplicación de esta acción. Además, por mi experiencia de

las veces que he ido a comprar a Mercadona, la comunicación encargado-trabajadores es fluida y constante para mejorar la gestión día a día de la empresa.

### **Cultura de Creatividad**

Sucede lo mismo que en el apartado anterior, a pesar de no tener información sobre este aspecto se entiende que Mercadona a través de su modelo TQM invita a los trabajadores a aportar sus ideas de como mejorar la empresa a través de encuestas a los empleados o de canales internos donde se expresen los trabajadores.

### **Acerca de los incentivos de Mercadona**

Los **incentivos financieros** que tiene la empresa son salario mínimo alto, participación en los beneficios o subida progresiva del salario base muestran que Mercadona ofrece unos incentivos financieros muy buenos que hace que la plantilla este motivada.

Aparte de los incentivos financieros también cuida **los incentivos no financieros**. Da seguridad a través de contratos fijos, cursos de formación, buenas condiciones de trabajo con la firma del nuevo convenio y conciliación vida laboral-familiar o ascensos con la promoción interna. Con estos incentivos Mercadona consigue que sus trabajadores tengan seguridad, más capacitación, estima y afiliación.

Utiliza un **programa de pago variables** ya que cada trabajador tiene un fijo más un variable. También utiliza el **programa APO** ya que marca unos objetivos específicos que debe obtener la empresa para que sus empleados logren ese pago variable. Utiliza los **programas de reconocimiento a los empleados y participación de los empleados** como aplicación del modelo TQM ya que estos dos programas son característicos de dicho modelo.

### **Teoría del comportamiento humano en que se apoya Mercadona**

Mercadona a la hora del trato con los trabajadores se apoya en el **Modelo REMM**, teniendo en cuenta que utiliza el modelo TQM. Descarta el **modelo económico** del comportamiento humano ya que intenta motivar a los trabajadores con diversas acciones y no solo a través del dinero. También descarta **modelos de comportamiento humano como sociológico, político o psicológico** debido a que estos modelos descartan el

desarrollo personal y profesional. Mercadona apuesta por el desarrollo personal y profesional a través de los cursos de formación y promoción interna por lo que se ajusta al **Modelo REMM**, un modelo completo que se interesa por los incentivos financieros y no financieros.

### **Teorías de motivación subyacentes en Mercadona**

La empresa encuentra la **motivación primaria** ya que se preocupa por cumplir las necesidades primarias del trabajador y posteriormente halla la **motivación secundaria** con las numerosas acciones que realiza a la hora de incentivar a la plantilla. Desea que el trabajador se comprometa con los resultados de la empresa y para eso quiere una **motivación colectiva**. Consigue la motivación colectiva a través del reparto de parte de los beneficios globales de la empresa entre los trabajadores. La **motivación extrínseca** es otra que aparece en Mercadona, el trabajador busca unas metas concretas.

Respecto a las primeras teorías de motivación, Mercadona se puede relacionar con la **teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow** ya que intenta primero satisfacer las necesidades fisiológicas para posteriormente llegar a las de seguridad, sociales de estima etc... de sus trabajadores, aunque eso sí satisface varias necesidades a la vez. Para la **teoría X y Y de McGregor**, Mercadona no tiene en cuenta las premisas X ya que su filosofía es contraria a estas debido a que muestran al trabajador como un ser pasivo que no tiene expectativas ni ambición. Para la **teoría de los dos factores de Herzberg**, la empresa espera obtener factores motivacionales como ascensos o formación que son los factores que motivan a los trabajadores. También cuida los factores como salarios o condiciones de trabajo que son los factores que pueden llevar a los trabajadores a estar insatisfechos en su puesto de trabajo.

Con las teorías modernas, cumplen en gran medida con la **teoría ERC de Alderfer** ya que satisfacen las necesidades de existencia (necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow) y crecimiento con los cursos de formación y promoción interna. Para la **teoría de las necesidades de Mc Clelland**, Mercadona busca que sus trabajadores tengan las necesidades de logro (los trabajadores deben luchar por tener los mejores resultados posibles) y afiliación (los trabajadores deben tener relaciones amistosas y cercanas). Mercadona tiene una visión colectiva de su plantilla y por lo tanto se desmarca de la **teoría de la equidad** ya que esta teoría mide a los trabajadores de forma individual.

Con la que más se adecua es con la **teoría de las expectativas** ya que quiere que el trabajador este motivado para realizar un gran esfuerzo y así a través de los resultados de la empresa la plantilla obtenga un bono.

En definitiva, Mercadona sabe que tener una plantilla motivada es el primer paso para continuar el crecimiento y seguir aumentando productividad, ventas y beneficios. Y esa motivación la consigue no solo con dinero sino también con muchos otros aspectos que al trabajador le hacen sentir parte fundamental de la empresa.

## **4.2. DIA**

DIA especializada en el segmento descuento. Tiene presencia en seis países: España, Portugal, Francia, Brasil, Argentina, y China en los que opera con más de 7.000 tiendas. DIA genera un empleo total de 67.400.

En 2013, la compañía disponía de 4.151 tiendas en España (2.694 tiendas propias y 1.457 franquicias) y una plantilla de 22.517 empleados. La facturación en ese año ascendió a 5.199 millones de euros.

### **Salarios**

Dia evalúa la actuación de cada uno de sus trabajadores para las subidas de salarios. En 2012 se desarrolló el nuevo modelo de entrevista anual para la valoración del desempeño de los empleados de DIA.

Tres conceptos son la base del concepto de eficacia en DIA: las funciones del puesto, responsabilidades permanentes que tienen asumidas cada colaborador en su puesto de trabajo; los objetivos, aquellas responsabilidades puntuales que el inmediato superior fija; y las competencias necesarias en el puesto, las cualidades profesionales que debe tener cada profesional y que son necesarias para realizar las funciones y objetivos de forma adecuada.

A cada uno de estos tres aspectos se le relaciona en la evaluación no con una nota, sino con un nivel (a mejorar, esperado y superior a lo esperado). Los resultados de la conjunción de la evaluación de los tres factores dan lugar a una evaluación global que es luego utilizada a la hora de la distribución del mérito y como matriz para las propuestas

de subida salarial. El salario bruto/mes de Día para los empleados de menor categoría es superior a los 900 € y para los de mayor categoría llega a los 1.500 €.

### **Formación**

Formación establecida en cinco grandes grupos: formación técnica, idiomas, general, por áreas y programas individuales. En 2013, 638.386 horas de formación a 47.090 empleados.

La **formación en idiomas** es la de mayor peso en el presupuesto de formación. Criterios más estrictos a la hora de selección como el de la necesidad de la misma para el desempeño del puesto actual o futuro. La **formación general** cubre necesidades no específicas de acuerdo a planes de la compañía. Está orientada a todos los empleados. La **formación específica por áreas** cubre necesidades puntuales y particulares de un área funcional concreta. Los **planes individuales** diseñados a medida están dirigidos a personas con alto potencial y capacidad de desempeño. Y la **formación técnica** como gestión de una entrevista de selección, técnicas de negociación, habilidades directivas, creación de presentaciones eficaces, programas de desarrollo directivo y cursos especializados para mandos y titulados.

### **Promoción Interna**

No ofrece información sobre este aspecto.

### **Estabilidad**

Día busca dar estabilidad a sus trabajadores y por eso el 84,5 % de sus trabajadores tienen contrato indefinido.

### **Conciliación entre vida laboral-familiar**

Mejorar las medidas legales para facilitar la esa conciliación y fomentar medidas de corresponsabilidad incentivando el reparto de responsabilidades familiares y domésticas entre trabajadoras y trabajadores.

### **Salud y seguridad laboral**

En 2.013, 2,5 horas de media por trabajador de formación en seguridad y prevención de riesgos, 34,8% de la plantilla ha participado de manera voluntaria en la realización de reconocimientos médicos. Con estas medidas un 16% menos de accidentes en 2.013.

### **Carrera internacional**

Dia a pesar de tener presencia en diversos países no da la oportunidad a sus trabajadores de tener una experiencia en el extranjero. Los empleados podrían tener una gran motivación si dieran facilidades a los empleados a poder trabajar en algunos países donde se encuentra Dia.

### **Participación día a día**

A pesar de que la empresa hace un control del desempeño individual estricto, no da la oportunidad de que el empleado participe en la toma de decisiones en la vida de la empresa.

### **Cultura creatividad**

Los empleados de Dia no tienen los medios necesarios para dar su opinión de como mejorar la empresa. La compañía debería cambiar esta situación ya que escuchar a tus empleados puede ser una gran oportunidad para mejorar.

### **Acerca de los incentivos de Dia**

Los **incentivos financieros** que ofrece Dia vienen marcados por el ofrecimiento de subidas de salarios según se realice el desempeño individual. Con estos incentivos financieros la empresa consigue que los trabajadores estén motivados en el desempeño de sus funciones.

También se fija en los **incentivos no financieros**, proporciona seguridad con los contratos indefinidos, capacitación a través de la formación o afiliación con la conciliación vida familiar-laboral. De esta forma logran tener un sistema de incentivos completo. Intenta conseguir una plantilla motivada e identificada con la empresa para que esta consiga los objetivos propuestos.

Dia utiliza un **programa de administración por objetivos** ya que dependiendo del trabajo que desarrolla cada empleado se puede lograr una subida de salario. Lo importante con este programa es dejar claro los objetivos y Dia lo hace a través del programa de evaluación del talento. Para obtener esa subida de salario el trabajador deberá obtener los logros necesarios en su puesto de trabajo. Por lo tanto es un **programa de pago variable** ya que según el objetivo logrado por cada trabajador se

obtendrá más o menos salario. No emplea un **programa de reconocimiento a los empleados y de participación de los empleados**, situación que debería cambiar ya que estos programas logran que los empleados estén más motivados e identificados con la empresa.

### **Teoría del comportamiento humano en que se apoya Dia**

Dia como la mayoría de las empresas de la actualidad se preocupa por el trabajador en diversos ámbitos y por lo tanto se acerca al **modelo REMM** en cuanto al comportamiento humano. Los **modelos económico, psicológico, político y sociológico** están obsoletos en el concepto de empresa moderna que tiene Dia. La compañía se apoya en el modelo más completo que es el REMM.

### **Teorías de motivación subyacentes en Dia**

Dia logra la **motivación primaria** ya que se centra en las necesidades más básicas y no en las necesidades de lujo. Quiere una **motivación más individual** que colectiva que estará marcada por la evaluación del talento. A través de esta evaluación se podrá medir el desempeño de cada trabajador y permitirá marcar la retribución de cada empleado. Por lo tanto, el trabajador estará motivado individualmente para realizar sus tareas de la forma más eficiente posible y así tener una mayor retribución. La **motivación extrínseca** es la que tienen los trabajadores ya que desarrollan su actividad por diversos objetivos como salario o formación.

Respecto a las primeras teorías de motivación, Dia cumple con la **teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow** ya que ofrece al trabajador acciones que satisfacen las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima. Con la **teoría X y Y de McGregor** Dia encuentra las premisas Y que son acciones para mejorar la motivación de los empleados como formación o conciliación vida familiar-laboral. En relación con la **teoría de los dos factores de Herzberg**, desea que los trabajadores no estén insatisfechos y para eso está la supervisión del salario que logran con la evaluación del talento.

Con las teorías modernas, la **teoría ERC de Aderfer** y **teoría de las necesidades de Mc Clelland**, Dia satisface algunas necesidades que aparecen en estas teorías como

necesidades de existencia y crecimiento (ERC) y de logro (Mc Clelland). De existencia ya que cubren necesidades básicas, de crecimiento a través de la formación que reciben los trabajadores y de logro teniendo un desempeño individual muy bueno para obtener un mayor salario. Dia desarrolla la **teoría de equidad**. A través de la evaluación del desempeño individual que desarrolla consigue una equidad en salarios, aumentos o reconocimientos dependiendo del trabajo que realiza cada miembro de su plantilla. También se ajusta a la **teoría de las expectativas** ya que el trabajador estará motivado por ese control individual del trabajo.

### **4.3. LIDL**

Lidl, de origen alemán, es la cadena de supermercados de descuento con la red de tiendas de autoservicio más grande de Europa. Posee más de 10.000 establecimientos, cuenta con más de 170.000 empleados y con aproximadamente 7.000.000 de clientes diarios distribuidos por 26 países europeos. En España, primera tienda: 1994. En la actualidad: 530. Plataformas logísticas: 8. Plantilla: 9500 personas. Clientes semanales: 2,8 millones.

#### **Salarios**

La compañía ofrece a sus empleados una retribución superior al Convenio Colectivo de Grandes Almacenes. En este convenio viene que el salario base para el trabajador de menor rango tiene que ser por lo menos de 13.951 €/brutos en 16 pagas, es decir 872 € bruto/mes. Para los empleados de mayor rango es 17.072 €/brutos, 1.067 € bruto/mes.

#### **Formación**

Plan de formación personalizado para los empleados que se incorporan a la empresa y posteriormente, siguen un plan de formación continua. Centros de formación y “tiendas-escuelas” donde los empleados de tienda reciben su formación inicial. En 2013 en España, 1.600 cursos presenciales y semipresenciales y más de 120.000 horas de formación. Más del 95% de su plantilla recibe formación cada año.



### **Promoción interna**

La práctica totalidad de los cargos directivos están ocupados por personas que han desarrollado su carrera profesional dentro de la compañía. El 90% de las vacantes en puestos de responsabilidad se cubren internamente.

### **Estabilidad**

No ofrecen datos sobre la estabilidad de su plantilla y que porcentaje de trabajadores tienen contrato fijo.

### **Conciliación trabajo-familia**

Buscan la conciliación a través de diversas acciones como la jornada continua, permiso de paternidad de un mes, permiso de lactancia de 23 días y la garantía de 15 días de vacaciones estivales o compensación económica.

### **Salud-seguridad**

Los empleados disponen de una serie de beneficios sociales, como por ejemplo un seguro de vida o la posibilidad de adherirse a un seguro médico.

### **Carrera internacional**

Intercambio de experiencias entre sus empleados de los países en los que está presente, con el objetivo de formar a profesionales altamente cualificados.

### **Participación día a día**

Lidl no pone en marcha esta acción lo que provoca que el empleado no de su opinión sobre la gestión del día a día que hace la empresa. Realizando esta acción, la compañía conseguiría una plantilla más identificada con el proyecto de la empresa.

### **Cultura Creatividad**

Los trabajadores de Lidl no tienen los medios necesarios para expresar sus ideas de como mejorar la empresa.

### **Acerca de los incentivos de Lidl**

Lidl da la misma importancia a los incentivos financieros que a los no financieros. Los **incentivos financieros** se reflejan en salarios más altos que los firmados en el convenio

colectivo. En cuanto a **los incentivos no financieros** quiere la autorrealización del trabajador gracias a la posibilidad de la carrera internacional. El trabajador tiene la oportunidad de trabajar en el extranjero permitiendo tener un desarrollo personal y profesional. También consiguen capacitación, afiliación y estima gracias a la formación que da a su plantilla, los beneficios sociales como seguros de vida o los ascensos gracias a la promoción interna.

Lidl busca un **programa de reconocimiento a los empleados** ya que realiza multitud de acciones para que sus trabajadores consigan autorrealización, estima o capacitación. Su programa de incentivos se basa en la preocupación por mejorar el desarrollo personal de los trabajadores. Los trabajadores podrían tener una mayor participación en el día a día de la empresa por lo que no utilizan un **programa de participación de empleados**. Lidl utiliza un programa de salarios fijos que esta por encima de los salarios del convenio colectivo, no utilizando los **programas APO, pagos variables o prestaciones flexibles**.

### **Teoría del comportamiento humano en que se apoya Lidl**

En la actualidad las empresas ven que el comportamiento del trabajador se basa en muchos aspectos como estima, seguridad, afiliación o autorrealización. Todos estos aspectos están incluidos en el **modelo REMM** de comportamiento humano, por lo tanto Lidl se ayuda en este modelo. No busca el **modelo económico** que dice que el trabajador solo quiere maximizar el dinero. También, no persigue el **modelo sociológico** ya que dice que el trabajador no evoluciona y para Lidl la formación del trabajador es fundamental. El **modelo psicológico** no es seguido por esta empresa ya que el modelo dice que el trabajador tiene una sola necesidad a la vez y esto es contrario con las acciones que realiza la empresa. Y el **modelo político** esta descartado ya que los trabajadores querrán maximizar su bienestar y no el del resto de trabajadores de la empresa.

### **Teorías de motivación subyacentes en Lidl**

La **motivación secundaria** la pretende ya que satisface necesidades secundarias como tener una experiencia en el extranjero a través de la carrera internacional. Quiere la

motivación individual y no la colectiva. Esa **motivación individual** se puede ver con los cursos de formación, promoción interna o carrera internacional, todos ellos de carácter individual y no colectivo. La **motivación extrínseca** está implícita en cualquier trabajador ya que este trabaja por una meta final ya sea dinero o una buena calificación en un examen. Pero con la carrera internacional que ofrece Lidl la empresa consigue la **motivación intrínseca** al producir satisfacción al trabajador que realiza su actividad laboral en el extranjero.

Las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización que aparecen en la **teoría de Maslow** se satisfacen a través de las acciones que realiza la empresa. Aunque a diferencia de la teoría, las necesidades se satisfacen a la vez. Con la **teoría X y Y de McGregor** la empresa quiere lograr los aspectos positivos, las premisas Y para que el trabajador tenga un desarrollo personal y profesional. En relación con la **teoría de los dos factores de Herzberg**, Lidl con la promoción interna o carrera internacional espera la satisfacción de los trabajadores y con los beneficios sociales desterrar la insatisfacción.

Siguiendo con la teoría de Maslow, se adecua a una teoría de motivación moderna como la **teoría ERC de Alderfer** que indica que se pueden satisfacer dos o más necesidades al mismo tiempo. Gracias a la carrera internacional y promoción interna Lidl consigue que los trabajadores cubran las necesidades de logro, poder y afiliación que definen la **teoría de las necesidades de Mc Clelland**. Las **teorías de la equidad y expectativas**, Lidl las busca ofreciendo a los trabajadores los beneficios sociales que dependerán del desempeño que cada trabajador tenga en su puesto.

#### 4.4. ALCAMPO

Esta cadena de distribución inició su actividad en España en 1981 con la apertura de un hipermercado Alcampo en Utebo (Zaragoza). Hoy está presente en 14 Comunidades Autónomas con 55 hipermercados, 33 gasolineras, 15.000 trabajadores y una gran variedad de servicios.

##### **Salarios**

Los trabajadores tienen la posibilidad de ser accionistas de forma voluntaria, pudiendo participar de los resultados de la compañía. En 2.013 más de 12.500 personas (el 99%

de los trabajadores con posibilidad de serlo) son accionistas, contando con un patrimonio medio de más de 10.350 euros. Participan en los beneficios que ascendieron en 2.013 a 3,4 millones de euros, entregada en acciones. Se entregaron 1,4 millones como parte del crecimiento de los resultados generados trimestralmente. A parte de esta retribución variable hay una fija, aunque de esta parte fija no ofrecen información.

### **Formación**

En 2.013, se han ofrecido 392 módulos formativos (producto-oficio y management) realizando una inversión superior a 4 millones de euros. El 96% de la plantilla cursó por lo menos uno de los módulos disponibles.

### **Promoción interna**

Más del 90% de los puestos directivos se cubren a través de la promoción interna.

### **Estabilidad**

El 90% de los trabajadores son fijos lo que conlleva una mayor motivación e identificación con la empresa.

### **Conciliación Trabajo-Familia**

Realizan alguna acción como excedencia para el cuidado de hijos/as, excedencia para el cuidado de familiares enfermos o permiso no retribuido por motivos personales. Son acciones puntuales y no siguen un programa completo de conciliación vida familiar-laboral.

### **Salud-seguridad**

En 2013 aumentaron el número de acciones formativas en este ámbito en más de un 7%. Acciones formativas como manipulación de cargas o planes de emergencia. También han invertido en la mejora de las instalaciones y maquinaria, al tiempo que se han actualizado protocolos para hacer los métodos de trabajo más seguros.

### **Carrera internacional**

Alcampo al pertenecer al grupo Auchan ofrece la posibilidad de desarrollarte profesionalmente en empresas de este grupo que se encuentran en el extranjero.

## **Participación día a día**

Participación activa en el día a día de la empresa. Modelo participativo basado en el conocimiento de la opinión de todos los trabajadores, a los que se les facilitan canales de comunicación ascendentes para expresarse. Encuesta de escucha interna que ha tenido un nivel de respuesta superior al 80% en 2.013 y se han valorado hitos como el compromiso con el proyecto, el sentimiento de motivación, los valores y coherencia de la empresa, la gestión de la diversidad. Además portal interno MiAlcampo, que facilita una base de conocimiento compartida que incluye blogs, foros y comunidades.

## **Cultura de creatividad**

Cultura de creatividad, un proceso permanente y estratégico cuyo objetivo es crear una cultura de innovación a través de la creatividad de sus profesionales. Cada colaborador pueda expresar las ideas que considere innovadoras para contribuir a mejorar lo que la compañía hace y proponer tanto novedades como la creación de nuevas actividades. Cada idea con potencial de ser transformada en un proyecto cuenta con el apoyo de la empresa para realizar un test y ponerla en marcha. Las ideas presentadas son evaluadas por expertos internos con la colaboración de un experto externo.

## **Acerca de los incentivos de Alcampo**

Los **incentivos financieros**, que para los trabajadores-accionistas consiste en la participación de los beneficios. Además para complementar estos incentivos la empresa recompensa el trabajo de sus empleados y reparte parte del crecimiento de los resultados que se generan en cada centro.

Los **incentivos no financieros** están basados en la participación día a día del trabajador. Otro incentivo no financiero es la cultura de la creatividad que tiene Alcampo que proporciona a los trabajadores una mayor afiliación con la empresa y si las ideas se desarrollan finalmente el trabajador se sienta autorrealizado. También consigue para el trabajador capacitación a través de la formación.

Alcampo utiliza un **programa de pagos variables y APO**, ya que los salarios están formados por un fijo más un variable que viene marcado por unos objetivos en cuanto a beneficios y crecimiento de la empresa. Gracias a la participación día a día del trabajador en la vida de la empresa, la compañía aplica un **programa de participación**

**de los empleados.** Y también sigue un **programa de reconocimiento a los empleados** con los trabajadores que aportan ideas satisfactorias para la empresa y finalmente se llevan a cabo.

### **Teoría del comportamiento humano en que se apoya Alcampo**

Como las empresas anteriores Alcampo entiende que el comportamiento del trabajador a la hora de motivarse va a depender de múltiples factores y no de uno solo, por lo tanto se ampara en el modelo más completo de comportamiento humano que es el **REMM**. Este modelo nos muestra al trabajador como alguien activo y que evoluciona al contrario de lo que indican los modelos **económico, psicológico, sociológico y político**. Estos modelos no podrían explicar lo que Alcampo pretende que es la evolución tanto de la empresa como de los trabajadores con la participación día a día y la cultura de creatividad. Alcampo quiere trabajadores activos y no pasivos que solo hacen caso a las órdenes de sus superiores.

### **Teorías de motivación subyacentes en Alcampo**

Alcampo desea la **motivación primaria y secundaria**. La primaria que permitirá a sus trabajadores cubrir las necesidades más esenciales y la secundaria a través de aportar ideas para mejorar la empresa. Con la cultura de la creatividad, la participación día a día y que muchos trabajadores son accionistas Alcampo consigue una **motivación colectiva** e intrínseca que son las más difíciles de conseguir. La motivación colectiva la logra haciendo sentir al trabajador que es parte de la empresa y que sus decisiones día a día repercutirán en los resultados de la empresa. Que una idea de mejora por parte de un trabajador pueda ser llevada a cabo implica que se obtenga una **motivación intrínseca** ya que al trabajador le producirá una gran satisfacción este hecho.

Con las primeras teorías de motivación, Alcampo aporta las acciones que permiten cubrir las necesidades de la **teoría de Maslow**. Con la **teoría X y Y de McGregor**, Alcampo quiere evitar las premisas negativas X, ya que desea trabajadores activos y que aporten ideas y soluciones y no acepta al trabajador que evita responsabilidades, no tiene ambición y se dedica solo a recibir órdenes de sus superiores. Observamos que Alcampo sigue la **teoría de los factores de Herzberg**. Esta teoría dice que la empresa

con sus actuaciones de incentivar puede crear verdadera motivación o simplemente eliminar factores de insatisfacción. Con la participación día a día y cultura de creatividad la empresa crea factores de verdadera motivación como explica Herzberg.

Con las teorías contemporáneas, **en la teoría ERC de Alderfer**, la empresa se centra en la necesidad de crecimiento y para ello desarrolla la cultura de la creatividad. Se cumple con la **teoría de Mc Clelland** ya que con los incentivos de participación de Alcampo se satisfacen las necesidades que según el autor aparecen en el trabajador como las necesidades de logro, poder y afiliación. La participación día a día del trabajador en la empresa hace que se consiga la **teoría de las expectativas** debido a que el trabajador podrá ver que su esfuerzo y desempeño se refleja en los resultados de la empresa. Además, al ser muchos trabajadores-accionistas van a buscar **equidad** entre lo que aportan a la empresa y el salario o aumentos.

## 4.5 COMPARATIVA FINAL Y CONCLUSION

A continuación iré comparando que hacen las 4 empresas con las 9 acciones estudiadas.

### Salarios

	Salario mínimo bruto/mes
Mercadona	1.264,00 €
Dia	900,00 €
Lidl	872,00 €
Alcampo	No información

Mercadona posee un salario mínimo por encima de las otras tres empresas. Mercadona ofrece al cajero/reponedor que tiene menos de un año de experiencia 1.264 bruto/mes. Dia está por encima de los 900 € y Lidl por encima de los 872 € que marca el Convenio Colectivo de Grandes Almacenes. Alcampo aporta la información de la parte variable que obtienen sus trabajadores pero no la parte fija, entiendo que deben pensar que dar esa información de la parte fija les puede perjudicar al no llegar al nivel de otras empresas del sector.

Además del salario, Mercadona tiene otras acciones como reparto de parte de los beneficios entre los trabajadores, subida de sueldo por desempeño individual y subida salarial por convenio de empresa. Dia ofrece subida de salario por desempeño individual. Esta empresa da mucha importancia a ese control del desempeño individual y cree que es un punto fuerte que ofrecer al trabajador. Alcampo entre los trabajadores-accionistas reparte una gran cifra como parte del reparto del crecimiento de los resultados y beneficios.

### **Formación**

	Formación
Mercadona	500 €/ trabajador y 19 horas/trabajador
Dia	13,5 horas/trabajador
Lidl	12,6 horas /trabajador
Alcampo	266 €/trabajador

Mercadona realiza un gran esfuerzo en esta materia y es la empresa de las cuatro que más invierte en horas y euros. Dia, Lidl y Alcampo también ponen mucho empeño con esta acción pero no llegan al nivel de Mercadona. Destacar que las cuatro empresas ofrecen una gran variedad de cursos y módulos y una formación especializada.

### **Promoción Interna**

	Promoción interna
Mercadona	100% puesto directivos a través de la promoción interna
Dia	No da información sobre este aspecto
Lidl	90% puesto directivos a través de la promoción interna
Alcampo	90% puesto directivos a través de la promoción interna

Mercadona, Lidl y Alcampo prefieren que los trabajadores que están en la empresa ocupen los puestos directivos a través de la promoción interna. Estas empresas



entienden que está acción es un elemento de motivación claro para la plantilla y que obtienen una ventaja ofreciendo esto a sus trabajadores. Dia al no aportar información sobre este aspecto se puede presuponer que no llega al nivel de promoción interna que sus rivales o que prefiere que los cargos directivos los ocupen otras personas que vienen del exterior.

### **Estabilidad**

	Estabilidad
Mercadona	90% contratos indefinidos
Dia	84,5% contratos indefinidos
Lidl	No ofrecen información sobre este aspecto.
Alcampo	90% contratos indefinidos

Mercadona, Dia y Alcampo consideran que tener un gran porcentaje de la plantilla con contratos indefinidos mejorará la motivación y producirá una gran identificación con la compañía. Lidl no ofrece datos sobre el porcentaje de contratos indefinidos que hay en la empresa.

### **Conciliación trabajo-familia**

Mercadona, Dia y Lidl siguen un programa de conciliación trabajo con la vida familiar a través de multitud de acciones. Alcampo realizando algunas acciones no tiene un programa concreto sobre este aspecto.

### **Salud y Seguridad**

Las cuatro empresas se preocupan por la salud y seguridad de sus trabajadores. Realizan inversiones para reducir el riesgo de accidentes o convocan cursos sobre la prevención de riesgos laborales. Por ejemplo, Mercadona invierte en esta materia 170 €/trabajador y Dia 2,5 horas/trabajador.

### **Carrera Internacional**

Lidl y Alcampo si ofrecen esta oportunidad de ir al extranjero por un tiempo a seguir tu carrera profesional. Estas dos empresas hacen un gran hincapié en esta acción ya que creen que les da una gran ventaja para que los trabajadores eligen su empresa y una vez

que están en ella tengan una gran motivación. Dia teniendo la posibilidad debido a que se encuentra en diverso países no ofrece la carrera internacional. Mercadona al no tener presencia en el exterior no realiza esta acción.

### **Participación día a día y Cultura de creatividad**

Alcampo cree que para que la empresa tenga una evolución correcta debe atender a la opinión e ideas de sus trabajadores y para ello facilita numerosos canales para conocer esa opinión. Además hace un especial hincapié en estas acciones ya que cree que gracias a ellas se diferencia y hace que trabajar para la compañía sea atractivo. Mercadona no da información de como realiza esa participación día a día pero si quiere seguir el modelo TQM se hace esencial la participación diaria del trabajador. Podría ser que esa participación la de por sentada y no ofrezca datos sobre ella. Lidl y Dia no dan la posibilidad de participación a los trabajadores ni de cultura de creatividad, lo que en mi opinión me parece un gran error ya que a partir de la opinión e ideas de la plantilla se puede ofrecer el producto que quiere el cliente.

Se expondrá dos cuadro sobre la relación de las empresas con los incentivos que proporcionan. Estos cuadros están elaborados con la información expuesta en el trabajo. Sintetizan la comparativa final.

#### **EMPRESAS-INCENTIVOS FINANCIEROS**

	<b>Mercadona</b>	<b>Dia</b>	<b>Lidl</b>	<b>Alcampo</b>
Salarios por encima convenio colectivo	SI	SI	SI	SI
Reparto de beneficios entre trabajadores	SI	NO	NO	SI
Subida salario prox. años por convenio empresa	SI	NO	NO	NO
Subida salario por desempeño individual	SI	SI	NO	NO

## EMPRESAS-INCENTIVOS NO FINANCIEROS

	<b>Mercadona</b>	<b>Dia</b>	<b>Lidl</b>	<b>Alcampo</b>
Formación	SI	SI	SI	SI
Promoción interna	SI	NO	SI	SI
Estabilidad	SI	SI	NO	SI
Conciliación trabajo-familia	SI	SI	SI	NO
Salud-seguridad trabajo	SI	SI	SI	SI
Carrera Internacional	NO	NO	SI	SI
Participación día a día	SI	NO	NO	SI
Cultura creatividad	SI	NO	NO	SI

Las empresas entienden que para motivar a un empleado se necesita numerosas acciones, se necesita un programa de incentivos completo. Además de los incentivos financieros, el dinero es un incentivo básico para motivar a los trabajadores, hay que centrarse en los incentivos no financieros. Aportar seguridad, capacitación, estima, afiliación o autorrealización al trabajador le permitirá tener un desarrollo personal y profesional. Se puede comentar que el incentivo es un estímulo que desde afuera incita o excita al sujeto a desear o hacer determinada cosa.

Como se puede observar, la compañía que tiene un programa de incentivos más completo de las empresas estudiadas es Mercadona y por lo tanto es la mejor que realiza la motivación de los trabajadores. Mercadona es la empresa que cuenta con más SI en las dos tablas. Mercadona no solo es la empresa que más acciones de incentivo realiza

sino que es la empresa que más recursos económicos y de tiempo emplea en sus trabajadores.

Mercadona motiva a su plantilla de la mejor forma posible. Primero le hace sentir al trabajador que es parte importante de la empresa y le hace participe de los éxitos que obtiene Mercadona. Después ofrece a la plantilla estabilidad con trabajos fijos, salarios altos, prima por objetivos, formación, promoción interna, conciliación trabajo- familia y seguridad laboral. Sabe que tener una plantilla motivada es el primer paso para continuar el crecimiento y seguir aumentando productividad, ventas y beneficios.

Mercadona fue considerada la segunda empresa más valorada para trabajar en España, después de Inditex, según los resultados del Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco) en su edición Personas de 2013. La investigación contó con encuestas a 9.418 trabajadores, 113 expertos en Recursos Humanos, 920 antiguos alumnos de importantes empresas de negocios, 890 universitarios y 1.605 ciudadanos.

El resto de empresas estudiadas teniendo un sistema de incentivos completo, es menos completo que el de Mercadona. Alcampo también tiene numerosas acciones para la motivación de los trabajadores y a pesar de ser la empresa más pequeña de las cuatro realiza un gran esfuerzo e ingenio a la hora de motivar a su plantilla. Lidl y Dia son las empresas que tienen un sistema de incentivos menos completo ya que ofrece menos acciones de incentivar que las otras permitiendo al trabajador tener un menor desarrollo personal y profesional del empleado. Esto se puede apreciar en las tablas debido a que son las dos empresas que más NO tienen.

Estas empresas del sector de distribución consideran a los trabajadores un pilar fundamental en sus estructuras de empresa. Sabe que para exigir el máximo a estos debe cuidarlos de la mejor forma. Para que las empresas mantengan el crecimiento sostenido que tienen año a año debe motivar e incentivar a sus plantillas de la forma adecuada. El esfuerzo y trabajo de la plantilla permitirá el incremento cada año de la productividad, ventas y beneficios.

Por último, un empleado que está motivado, se involucra con el objetivo de la empresa, y trabaja para que ésta lo logre. El personal que no se sienta motivado trabajará sin dar mayores beneficios para su sector, e incluso sin conseguir lograr los mínimos objetivos de rendimiento del mismo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Michael C. Jensen/William H. Meckling **LA NATURALEZA DEL HOMBRE**
2. STEPHEN, P. Robbins. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**
3. AIDAG J. Ramon / BRIEF P. Arthur. **DISEÑO DE TAREAS Y MOTIVACIÓN PERSONAL**
4. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. **MOTIVACIÓN AL TRABAJO**
5. DAVIS, Keith / W. NEWSTROM, John. **COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO**
6. KREITNER / KINICKY. **COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**
7. ARIAS GALICIA, Fernando / HEREDIA ESPINOSA, Víctor.  
**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**
8. **MEMORIA ANUAL 2013 MERCADONA**
9. **MEMORIA ANUAL 2013 DIA**
10. **MEMORIA ANUAL 2013 LIDL**
11. **MEMORIA ANUAL 2013 ALCAMPO**

