

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

INFORME FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

“Análisis del sistema de incentivo no monetario como herramienta de mejoramiento de la productividad del Capital Humano del Departamento de Servicios, de la empresa de Seguros de Vida JJJ & M, en la República Dominicana, año 2014”.

Sustentante:

Nombre:

Licda. Indhira Esther Marte Adames

Matricula:

2012-1900

Asesor (a):

EDDA FREITES, MBA

Santo Domingo, R.D.

Abril, 2014

RESUMEN

A través de la observación pudimos detectar una problemática que despertó el interés de analizar el diseño e implementación de un sistema de incentivos no monetario con la finalidad de que la empresa objeto de estudio, sin importar el nivel jerárquico en la organización, pueda desarrollar y mejorar su propia motivación en los empleados para producir resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo. Este sistema de incentivos no implica inversión económica y debe ser aplicado en forma individual, grupal y en puestos específicos de trabajo. La problemática existente en el Departamento de Servicios de la empresa estudio, radica en que a pesar de que los empleados reciben excelentes beneficios salariales, la motivación y la productividad se mantiene en niveles bajos. Para el levantamiento de la información que nos confirma dicha hipótesis, aplicamos una encuesta, y de acuerdo a los resultados obtenidos realizamos nuestras conclusiones y recomendaciones. Esperamos que esta investigación sea de su utilidad y le sirva de guía para aclarar sus dudas con relación al tema en cuestión.

INDICE

	<i>Paginas</i>
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
RESUMEN	ii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS	
1.1 Generalidades de las Actitudes.	4
1.2 Concepto y definiciones de diferentes autores.	4
1.3 Consecuencias de las Actitudes de los empleados.	6
1.4 Efectos de las actitudes de los empleados.	7
1.4.1 Rendimiento de los empleados.	9
1.4.2 Rotación de personal.	10
1.4.3 Ausentismo y llegadas Tardes.	11
1.4.4 Robos de los bienes de la organización.	12
1.4.5 Violencia.	13
1.5 Cambios de las actitudes de los empleados.	13
CAPITULO II: SATISFACCION LABORAL	
2.1 Definiciones de diferentes autores.	15
2.2 Elementos que caracterizan la Satisfacción laboral.	18
2.3 Satisfacción y Productividad.	19
2.4 Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción del empleado.	20

CAPITULO III: SISTEMA DE INCENTIVOS

3.1 Generalidades de los planes de incentivos.	22
3.2 Razones y requerimientos de los planes de incentivos.	23
3.3 Diferentes Planes de incentivos.	26
3.3.1 Los Planes de incentivos individuales.	26
3.3.1.1 Destajo.	27
3.3.1.2 Plan Normal por horas.	28
3.3.1.3 Bonos.	28
3.3.1.4 Pagos por méritos.	29
3.3.1.5 Pago único por méritos.	29
3.3.1.6 Incentivos por ventas.	30
3.3.1.7 Curvas de madurez.	31
3.3.2 Planes de incentivos grupales.	31
3.3.2.1 Compensación para el equipo.	32
3.3.2.2 Plan Scanlon.	32
3.3.2.3 Plan Rucker.	33
3.3.2.4 Improshare.	33

CAPITULO IV: SISTEMA DE INCENTIVOS NO MONETARIOS

4.1 Conceptualización.	34
4.2 Objetivos del sistema de incentivos no monetario.	35
4.3 Ventajas de los incentivos no monetarios.	36
4.4 Propuesta de un sistema de incentivos no monetarios que se pueden implementar en la empresa estudio de esta monografía.	37

CAPITULO V: PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.1 Tabulación e interpretación de los Resultados de la Investigación.	42
5.2 Análisis FODA de la situación actual del Departamento objeto estudio.	62
5.3 Análisis de los resultados de la investigación.	63

CONCLUSIONES	65
---------------------	----

RECOMENDACIONES	67
------------------------	----

BIBLIOGRAFIA	68
---------------------	----

APENDICES	
------------------	--

ANEXOS	
---------------	--

INDICE DE FIGURAS

	<i>Paginas</i>
Figura No. 1 Consecuencia de la insatisfacción de los empleados.	8
Figura No. 2 Ciclo rendimiento satisfacción-esfuerzo.	9
Figura No. 3 Lineamientos para cambiar las actitudes de los empleados.	14
Figura No. 4 Objetivos de los planes de incentivos.	23
Figura No. 5 Ventajas de los Planes de Incentivos.	24
Figura No. 6 Tipos de Planes de Incentivos	26
Figura No. 7 Respuestas a la pregunta no. 1 de la encuesta aplicada.	42
Figura No. 8 Respuestas a la pregunta no. 2 de la encuesta aplicada.	43
Figura No. 9 Respuestas a la pregunta no. 3 de la encuesta aplicada.	44
Figura No. 10 Respuestas a la pregunta no. 4 de la encuesta aplicada.	45
Figura No. 11 Respuestas a la pregunta no. 5 de la encuesta aplicada.	46
Figura No. 12 Respuestas a la pregunta no. 6 de la encuesta aplicada.	47
Figura No. 13 Respuestas a la pregunta no. 7 de la encuesta aplicada.	48
Figura No. 14 Respuestas a la pregunta no. 8 de la encuesta aplicada.	49
Figura No. 15 Respuestas a la pregunta no. 9 de la encuesta aplicada.	50
Figura No. 16 Respuestas a la pregunta no. 10 de la encuesta aplicada.	51
Figura No. 17 Respuestas a la pregunta no. 11 de la encuesta aplicada.	52
Figura No. 18 Respuestas a la pregunta no. 12 de la encuesta aplicada.	53

Figura No. 19 Respuestas a la pregunta no. 13 de la encuesta aplicada.	54
Figura No. 20 Respuestas a la pregunta no. 14 de la encuesta aplicada.	55
Figura No. 21 Respuestas a la pregunta no. 15 de la encuesta aplicada.	56
Figura No. 22 Respuestas a la pregunta no. 16 de la encuesta aplicada.	57
Figura No. 23 Respuestas a la pregunta no. 17 de la encuesta aplicada.	58
Figura No. 24 Respuestas a la pregunta no. 18 de la encuesta aplicada.	59
Figura No. 25 Respuestas a la pregunta no. 19 de la encuesta aplicada.	60
Figura No. 26 Respuestas a la pregunta no. 20 de la encuesta aplicada.	61

*A Dios, por haber puesto en sus planes la realización de esta maestría,
minimizar los grandes obstáculos que se presentaron en el camino y
estar a mi lado desde el principio hasta el final de este proyecto, que se
culmina gracias a Él.*

Dedicatoria

A mi madre, Attagracia Adames, por no tener en su vocabulario un no para apoyar mis proyectos, tenderme su mano incondicional en todo momento y ser el mejor ejemplo de amor inagotable.

A mi hijo, José Ricardo Gutiérrez Marte, por tener paciencia y permitirme utilizar su tiempo para dedicarme a la realización de esta maestría.

A mi hija, Jazmín Esther Gutiérrez Marte, por su oportuna llegada en el proceso de realización de esta maestría, abriendo las puertas cerradas y quitando los obstáculos de tiempo que se presentaron.

A mi esposo, José Ramón Gutiérrez Tineo, por brindarme siempre su apoyo en mis proyectos y mantenerse presente cuando más lo he necesitado.

A mi padre, Osvaldo Marte, por estar siempre pendiente del seguimiento de mi preparación académica y la actualización de los conocimientos adquiridos.

A mi hermana, Indiana Yackeline Marte Adames, por compartir mi pasión por la preparación académica, lo cual me hace sentir que saber no está de más ni es pérdida de tiempo.

A mi compañero, Yoel Fabian, por sus valiosos aportes y su gran colaboración para la realización de cada asignación en el transcurso de la maestría.

Agradecimientos

INTRODUCCIÓN

El Departamento de Servicios de la empresa de Seguros de Vida JJJ & M, es una unidad de asistencia telefónica (Call Center), que brinda informaciones a los clientes de otros países, sobre sus pólizas de vida suscritas. Los empleados de esta unidad gozan de un sueldo sumamente atractivo, incluso muy por encima del monto que devengaría cualquier ejecutivo de una empresa local. Sin embargo, esto no es suficiente para mantener alta la moral de los empleados, persiste un ambiente de desmotivación y desencanto y los niveles de productividad están muy por debajo de lo esperado.

La productividad y por consecuencia el éxito organizacional, en gran medida es producto del buen desempeño laboral del capital humano ya que esto colabora a la generación de más bienes y/o servicios en un mismo marco referencial de tiempo, logrando con esto una reducción de costos directos e indirectos y una mejor competitividad frente al desafío mundial.

En ese mismo orden, un aspecto importante dentro de la globalización de los mercados hace referencia a la manera de remunerar el capital humano. En nuestro país, en la mayoría de las organizaciones, se hace difícil alcanzar los niveles de productividad deseados debido a una política de sueldos y salarios, en la cual las personas están acostumbradas a recibir dinero por el hecho de haber estado físicamente en sus lugares de trabajo independientemente de haber realizado o no las tareas predeterminadas en cantidad o calidad.

El escenario anteriormente descrito podría dar un giro positivo cuando se implemente en las organizaciones la filosofía de pagar a los empleados de cualquier nivel jerárquico una cantidad de remuneración fija y, adicionalmente, una cantidad de remuneración variable (Incentivo) que vaya de acuerdo al desempeño de los empleados en función al logro de los objetivos propuestos.

Sin embargo, pese a que el Capital Humano tenga un trato adecuado y los mejores ingresos, no garantiza que siempre se logre que los mismos sean eficientes un ciento por ciento, debido a un comportamiento intrínseco del ser viviente en general y más aún del ser humano, el cual es realizar el menor esfuerzo pero recibir los máximos beneficios.

En la actualidad, entender el comportamiento organizacional ha tomado tanta importancia para las empresas que cada día surgen nuevas teorías, estudios e investigaciones que buscan saciar la falta de conocimiento de muchos empresarios sobre esa área. Esto se debe a que las organizaciones se mantienen en constante cambio, ya sea con relación a sus operaciones o de acuerdo al entorno en el que se desenvuelven.

Una de las herramientas más eficientes para lograr elevar la satisfacción de los empleados es la implementación de planes de incentivos que aumenten el deseo de desempeñar la labor asignada y eleven la moral por pertenecer a la organización en cuestión.

En esta monografía, se presentaran varios tópicos relacionados con lo antes expuesto. En el Capítulo I, se estarán presentando temas que hacen énfasis a la actitud de los empleados frente a la empresa donde se desenvuelven y los principales efectos que estas actitudes pueden tener en la organización.

En el Capítulo II, se estará desarrollando el tema de la Satisfacción Laboral desde varias perspectivas y como ésta influye en el clima organizacional. En el Capítulo III, se detallara los diferentes planes de incentivos y las razones por las cuales una organización debe adoptar este sistema de remuneración. En el Capítulo IV, se presentara una propuesta con diferentes ideas del sistema de incentivo no monetario que se puede implementar en la empresa estudio de esta monografía.

Y por último, en el Capítulo V, se estarán presentando los resultados de la encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios de la empresa la empresa de seguros de vida JJJ & M.

CAPITULO I

ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS

1.6 Generalidades de las Actitudes.

Las actitudes es la forma en que las personas sienten y creen, y en base a eso toman una posición que determina su comportamiento. Las actitudes forman un cuadro mental que afecta positiva o negativamente la forma de visualizar las diferentes situaciones que se presentan.

A pesar de que la mayoría de los factores que aportan a la satisfacción en el trabajo están al conocimiento de los administradores, también es cierto que las personas difieren en su disposición personal cuando se integran a una organización. En ese mismo orden se puede concluir que cada persona es diferente y se satisface con elementos particulares.

1.7 Concepto y definiciones de diferentes autores¹.

Las Actitudes, "Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas..." *Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Hill.*

[Floyd Allport](#), indica que: "Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden".

Asimismo diferentes autores expresan su perspectiva acerca del significado de actitud, entre las cuales citamos:

Kimball Young: "Se puede definir una actitud como la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas".

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Actitud>

R. Jeffress: "La actitud es nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida".

D. Krech y R.S. Crutchfield: "Una actitud puede ser definida como una organización permanente de procesos emocionales, conceptuales y cognitivos con respecto a algún aspecto del mundo del individuo".

Warren: "Una actitud es una específica disposición mental hacia una nueva experiencia, por lo cual la experiencia es modificada; o una condición de predisposición para cierto tipo de actividad".

Droba: "Una actitud es una disposición mental del individuo a actuar a favor o en contra de un objeto definido".

Rokeach: "Puede definirse una actitud como una organización aprendida y relativamente duradera de creencias acerca de un objeto o de una situación, que predispone a un individuo en favor de una respuesta preferida".

[Solomon Asch](#): "Las actitudes son disposiciones duraderas formadas por la experiencia anterior".

Edwin Hollander: "Las actitudes son creencias y sentimientos acerca de un objeto o conjunto de objetos del ambiente social; son aprendidas; tienden a persistir, aunque están sujetas a los efectos de la experiencia; y son estados directivos del campo psicológico que influyen sobre la acción".

David G. Myers: "Actitud es la reacción evaluativa, favorable o desfavorable, hacia algo o alguien, que se manifiesta en las propias creencias, sentimientos o en la intención

Fishbein: "Las actitudes son resúmenes valorativos de las diferentes creencias de una persona acerca de un objeto o concepto".

Jack H. Curtis: "Las actitudes son predisposiciones a obrar, percibir, pensar y sentir en relación a los objetos y personas".

Giancarlo: "La actitud es lo que nos impulsa hacer algo".

Quintero y Bermúdez: "La actitud es una disposición de voluntad manifestada ante el mundo".

Rick Astley: "La actitud es un sentimiento interior expresado en la conducta".

1.8 Consecuencias de las Actitudes de los empleados.

Después de lo antes expuesto por diferentes autores, evidentemente las actitudes de los empleados son de suma importancia para las organizaciones. Cuando las mismas son negativas forman tanto un síntoma de problemas como una causa que contribuye a las dificultades presentes o futuras de la organización. Las actitudes negativas pueden causar huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación de personal. También puede formar parte de las quejas, el rendimiento bajo, la baja calidad de los productos y un deficiente servicio al cliente, robo de los empleados y problemas de disciplina.

Los costos operacionales vinculados con las actitudes negativas o inadecuadas de los empleados pueden afectar significativamente la competitividad de la organización. Por otro lado, los directivos buscan en sus empleados las actitudes positivas o favorables, ya que tienden a estar conectadas con algunos de los resultados que se pretenden obtener. La satisfacción de los empleados y la productividad alta son signos de organizaciones bien administradas y exitosas.

Un desafío clave para los administradores es tratar con empleados que esperan cada vez más que se muestre interés en sus actitudes y sentimientos, reciban o no recompensa por parte de la organización.

1.9 Efectos de las actitudes de los empleados.

Las actitudes de los empleados, nos permiten conocer los pensamientos e intenciones de comportamiento de los mismos y por ende su inclinación a actuar de cierta manera. Cuando un empleado externaliza una actitud positiva, nos ayuda a predecir comportamientos constructivos, y si por el contrario, nos muestra una posición negativa frente a una situación determinada o frente a la organización, podríamos predecir comportamientos que destruyen la moral de los demás empleados y que afectan directamente el clima organizacional.

Varios estudios han analizado las consecuencias de la satisfacción e insatisfacción de los empleados y las mismas hacen referencia en las siguientes áreas del rendimiento:

- Rotación de personal
- Ausentismo y retardos
- Robos de bienes de la organización
- Violencia

Figura No. 1

Consecuencias de la insatisfacción de los empleados.



Fuente: Autoría propia

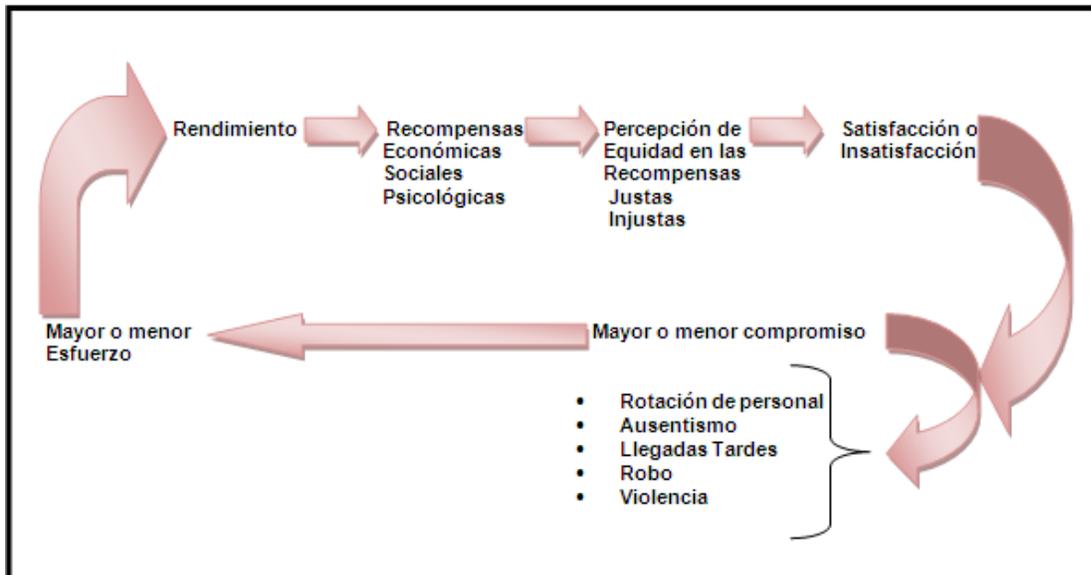
1.9.1 Rendimiento de los empleados.

Muchos gerentes tienen la convicción de que la satisfacción alta siempre da como resultado un buen rendimiento de los empleados, sin embargo, esta idea se podría considerar errada, ya que no siempre un empleado satisfecho genera altos niveles de productividad. "La relación satisfacción- rendimiento es más compleja que la simple idea de que la satisfacción lleva al rendimiento"²

² Keith Davis y John Nowstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw Hill, México 2004, Pág. 252.

Figura No. 2

Ciclo rendimiento satisfacción-esfuerzo



Fuente: Keith Davis y John Nowstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw Hill, México 2004, Pág. 252.

Tal como nos muestra la figura no. 2, la mejoría del rendimiento de un empleado trae como consecuencia mayores recompensas, no solo económicas, sino también sociales y psicológicas.

Si el empleado considera que las recompensas recibidas son justas, mejorara su satisfacción con el puesto porque el mismo entiende que son proporcionales a su rendimiento. Si por el contrario el empleado considera que no está recibiendo las recompensas esperadas, y se muestra insatisfecho el mismo presentara uno o más comportamientos negativos, por ejemplo, como ya hemos mencionado: rotación de personal, ausentismo y llegadas tardes, robos, violencia, entre otros.

1.9.2 Rotación de personal.

Cuando los empleados se sienten insatisfechos, por lo general, tienden a emprender una búsqueda de un nuevo empleo, que le brinde un puesto de trabajo con un paquete de beneficios que ellos entiendan justo, de acuerdo a su preparación académica, a su experiencia en el área y a las funciones que pretenden realizar en el mismo. Cuando logran conseguir dicho empleo, emigran inmediatamente dejando un puesto vacante en la empresa origen.

Estos movimientos continuos provocan una rotación de personal, y esto a niveles altos provoca cierta incertidumbre en la organización. También puede provocar desmoralización en los empleados que permanecen en la organización por la pérdida de compañeros (as) de trabajo que ellos consideran valiosos y a su vez, crea inconformidad en los empleados debido a que deberán realizar el trabajo del empleado que se retira de la organización hasta que se reclute el nuevo empleado.

Los altos niveles de rotación de personal, pueden tener varias consecuencias negativas. “Suele ser difícil la reposición de los que salen, además de que genera costos altos, directos e indirectos, para la empresa”.³

Sin embargo, pese a todo lo expresado anteriormente, la rotación de personal puede tener efectos positivos, ya que provoca promociones internas y la empresa adquiere nuevos candidatos que aportan nuevas ideas y experiencias para la mejoría de los procesos.

1.9.3 Ausentismo y Llegadas Tardes.

Los empleados con bajo nivel de satisfacción, tienden a utilizar cualquier excusa (por más absurda que parezca) para no hacer acto de presencia en su puesto de trabajo. Sin embargo, esto no quiere decir que un empleado satisfecho no falte en un momento determinado a su puesto de trabajo, ya sea por razones médicas o situaciones que realmente justifiquen dicha ausencia.

³ Ibid. Pág. 254.

Por otro lado, los empleados insatisfechos no siempre planifican su ausencia, pero están más dispuestos a aceptar y a provocar las situaciones que los lleve al punto de faltar a su puesto de trabajo. Estas faltas provocadas (por actitud) suelen ocurrir más a algunas personas que a otras y normalmente suceden los lunes y viernes con la finalidad de alargar el periodo de descanso semanal.

Se podría identificar cuando un empleado está insatisfecho con las condiciones de trabajo de otra manera y la misma hace referencia a las llegadas tardes, es decir, después de la hora de inicio de la jornada laboral. Suele verse también como un ausentismo pero de periodos cortos, donde el empleado por cualquier excusa justificada o injustificada no está presente en su puesto de trabajo y cuando la misma se torna frecuente demuestra la insatisfacción del empleado con el puesto y la organización. Esta situación suele impedir que el empleado culmine a tiempo las tareas asignadas y puede retrasar el logro de las metas trazadas, ya sea a nivel departamental u organizacional.

1.9.4 Robos de los bienes de la organización.

Los robos en las organizaciones, no necesariamente hacen referencia a un gran plan estratégico para realizar un desfalco económico o de grandes equipos de la empresa. También los empleados suelen realizar este tipo de sustracciones a menos escala, por ejemplo, utilizando material gastable de la empresa (impresiones, hojas, folders, etc.) para uso personal, realizando llamadas personales de larga distancia a costo de la empresa, utilizando los vehículos asignados y el combustible de la empresa para hacer diligencias personales y fuera de su ruta laboral, entre otras formas que puedan surgir de acuerdo a cada tipo de puesto.

A pesar, de que este tipo de comportamiento puede ser adoptado por cualquier empleado sin importar el nivel de satisfacción, es importante destacar que en la

mayoría de los casos abundan en los empleados que se sienten explotados con trabajo excesivo, o frustrados por el trato impersonal que reciben de la empresa.

Estos empleados justifican su mala acción, con la percepción de que están recuperando de alguna manera el esfuerzo invertido con el exceso de trabajo que brindan a la empresa o suelen pensar que es una manera de vengarse de la organización por el trato recibido.

1.9.5 Violencia.

La Organización Mundial de la Salud da una definición de violencia que engloba diferentes áreas, no solo la física. “La OMS en su definición expresa que la violencia es el uso con intención de la fuerza o poder físico contra uno mismo o contra otra persona, un grupo de personas e incluso toda una comunidad, que provoque lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones”⁴.

La violencia se presenta en diferentes escenarios, uno de estos hace referencia al ámbito organizacional. La violencia en el trabajo, no sólo incluye el maltrato físico sino también el psicológico. Muchos empleados pasan por la situación de ser sometidos al maltrato, al acoso sexual, a amenazas, a la intimidación y otras formas de violencia psicológica.

⁴ http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1039/1/images/contenido_5.pdf

Cuando la insatisfacción laboral llega a un nivel extremo, una de las consecuencias es la violencia. Las agresiones físicas no son tan frecuentes como las verbales. Una forma de violencia muy común en las organizaciones es la intimidación.

1.10 Cambios de las actitudes de los empleados.

Las actitudes son percepciones creadas por situaciones vividas que influyen de manera directa en el comportamiento de los empleados de una organización. Lograr que los mismos cambien o inclinen la misma hacia un enfoque positivo es una labor ardua y difícil de lograr, sin embargo, las posibles e incalculables ganancias despiertan el interés y la disposición de intentarlo. Si los gerentes desean cambiar las actitudes de los empleados en una dirección más favorable, son muchos los enfoques que puede utilizar, como se muestra en los lineamientos de la siguiente figura:

Figura no. 3

Lineamientos para cambiar las actitudes de los empleados

- 
- Hacer que el sistema de recompensas este vinculado con el rendimiento individual o grupal.
 - Establecer objetivos retadores con los empleados, de modo que los mismos experimenten satisfacción de alcanzarlos.
 - Abstenerse de atacar las actitudes de los empleados. Es pertinente escucharlos.
 - Proporcionar retroalimentación frecuente para satisfacer la necesidad de información sobre los niveles de rendimiento.
 - Mostrar una actitud interesada y de consideración por los sentimientos del empleado.
 - Brindar oportunidades para que el empleado participe en la toma de decisiones.
 - Mostrar aprecio por los esfuerzos y comportamientos de ciudadanía organizacional adecuados.

Fuente: Keith Davis y John Nowstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw Hill, México 2004, Pág. 267.

CAPITULO II

SATISFACCION LABORAL

2.5 Definiciones de diferentes autores⁵.

La satisfacción laboral es un indicador, que nos permite pronosticar las diferentes situaciones o problemáticas que pueden presentar los empleados, con el objetivo de tomar las decisiones correctas sobre la prevención o solución de las mismas.

Determinar que un empleado goza de satisfacción laboral engloba diferentes actividades y condiciones que varían desde lo personal hasta lo empresarial.

Según Fleisman y Bass conceptúan la satisfacción laboral en los siguientes términos:

Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas.

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Blum y Naylor, 1982:45).

La satisfacción laboral está basada en el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Aguado, 1988).

⁵ <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>

Dentro de las ciencias de la organización, *“la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”* (Wright y Bonett, 2007:143).

La satisfacción en el trabajo *“es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado”* (Sikula, 1992 en Morillo, 2006:47).

Spector (1997 en Alas, 2007:29) señala que *“la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”*.

Blum y Naylor (1995, en Morillo, 2006:47) mencionan que la satisfacción en el trabajo *“es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general”*.

Según la definición de Blum y Naylor, podemos deducir que la satisfacción laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

Wright y Davis (2003:70) señalan que la satisfacción laboral *“representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”*.

Bracho (1989, en Morillo, 2006:47) indica que la satisfacción laboral se refiere a *“la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos”*.

Para Lee y Chang (2008:733), la satisfacción laboral es *“una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo”*.

Koontz y O'Donnell (1995, en Morillo, 2006:48) plantean que la satisfacción laboral se refiere al *“bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”*.

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007:719) definen la satisfacción laboral como *“un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”*.

Chiavenato (1986 en Morillo;p. 48) señala que la satisfacción en el trabajo designa *“la actitud general del individuo hacia su trabajo”*.

Para Igbaria y Guimares (1993, en Galup, Klein y Jiang, 2008: 58) la satisfacción laboral se refiere a *“las reacciones afectivas primarias de los individuos hacia varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo”*.

2.6 Elementos que caracterizan la Satisfacción laboral.

De acuerdo a las definiciones antes expuestas por diferentes concedores del área del comportamiento organizacional, se podría identificar varios factores que determinan la satisfacción laboral:

- Reto del trabajo realizado
- Trabajo en equipo
- Clima Organizacional agradable

- Sistema de compensación salarial justo
- Reconocimiento del trabajo realizado
- Condiciones físicas favorables

Cada uno de los elementos antes mencionados que engloban la satisfacción laboral de los empleados, son en calidad individual, objetos de estudios que nos orientan a entender de qué forma se podría lograr llevar al empleado a sentirse satisfecho. Dicho de otra manera, la satisfacción laboral es un estado que engloba diferentes áreas de la percepción del empleado hacia la organización.

La satisfacción laboral depende de varios factores que podrían estar bajo la responsabilidad de la empresa el proporcionarlos o no. En este sentido se podría mencionar las condiciones físicas del lugar de trabajo, el trato personal que brinde el supervisor al empleado, el sentido de logro o realización que le brinda el trabajo.

Por otro lado, existen otros factores que no están bajo el alcance de la organización y que forman parte importante de la fomentación de la satisfacción de los empleados, por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, entre otros.

“Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998)”⁶.

2.7 Satisfacción y Productividad.

⁶ http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

La relación existente entre la satisfacción y productividad nos lleva a pensar a simple vista que un empleado satisfecho tiende a tener niveles de productividad más elevados. Sin embargo este enunciado no es tan sencillo como se expresa.

“Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo”⁷. Sin embargo, con el pasar del tiempo y la demostración de los hechos se puede notar en las organizaciones que esta afirmación no siempre es cien por ciento verídica. Se podría decir, que la relación entre la satisfacción vs. la productividad es más sólida cuando el trabajo realizado por el empleado no depende de factores externos.

La productividad de un empleado que ocupe una posición en la cual las tareas que realiza dependan de una maquinaria o de cierta tecnología, estará sujeta a la velocidad de la misma y no al grado de satisfacción del individuo.

Otro tema a considerar para el análisis de la relación satisfacción-productividad es cuál de los factores es causante del otro. En la mayoría de los casos se puede notar que en vez de que la Satisfacción cause productividad sucede a la inversa. La productividad conduce a la satisfacción. Si el empleado cumple con la realización de un buen trabajo, obtendrá un estado intrínseco de bienestar. Además, si la organización para la cual trabaja recompensa la productividad, el empleado con altos niveles de la misma obtendrá mayor reconocimiento verbal en comparación con sus demás compañeros, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. Esta situación incrementa el grado de satisfacción laboral.

Evidentemente es una realidad que los empleados que se sienten satisfechos con la organización y con el puesto que ocupan, sin importar la razón causante, son quienes se muestran más productivos y útiles en su trabajo. Por el contrario, los empleados que se sienten insatisfechos, ya sea por mal pago, tratos inadecuados, atascados en tareas monótonas, son los que trabajan menos.

⁷ <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>

2.8 Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción del empleado.

El clima organizacional se ve afectado en gran medida cuando los empleados se sienten excluidos, subvalorados o explotados. A su vez, para un empleado que por ejemplo, se le vulnera sus fundamentos religiosos, a pesar de que diariamente haga un buen trabajo a la organización, no es factible el ambiente de trabajo y por ende no trabajara satisfecho. Asimismo, el clima organizacional se podría ver afectado en un escenario donde el empleado no visualiza la posibilidad de realizar sus expectativas de existencia.

Si se eliminan estos factores que afectan de manera negativa el clima organizacional, se puede lograr en cierta medida a un mejor rendimiento del empleado, y esto se verá reflejado en la productividad y una buena actitud del empleado frente a la organización.

La satisfacción en el trabajo se ve afectada en función de las diferencias percibidas por el empleado entre lo que el mismo considera que debe recibir de la organización y lo que en realidad la organización le provee al empleado como gratificación. La Satisfacción Laboral proviene de la comparación entre las aportaciones y esfuerzos que el empleado hace a la organización y lo que éste recibe por parte de la misma. Esta percepción de equidad es planteada en un concepto relativo y va a depender de las comparaciones particulares que haga cada empleado en función al trabajo realizado.

CAPITULO III

SISTEMA DE INCENTIVOS

3.1 Generalidades de los planes de incentivos.

Una de las competencias significativas que las organizaciones exitosa deben poseer es la de atraer y retener a empleados productivos. Por lo tanto, los planes de incentivos competitivos son una herramienta eficiente para lograr estos objetivos. Los planes de incentivos por desempeño, motivan a los empleados a superar las expectativas, cumplir con las metas establecidas y por ende hacer crecer el negocio.

Estos planes promueven el comportamiento excepcional durante un período específico o de manera permanente, dependiendo del puesto que se desempeñe. Además, las organizaciones que brindan este tipo de beneficios, se convierten en atractivas para el mercado laboral y atraen empleados potenciales a una organización, a su vez que fomentan la lealtad a la compañía.

“Sin embargo, un plan de incentivos debe contener objetivos alcanzables. De otra manera, la moral de los empleados se desvanecerá y el plan no resultará efectivo”⁸.

“Un sistema de incentivo económico de algún tipo puede aplicarse a casi cualquier puesto”⁹. El objetivo básico y central de estos sistemas de retribución es inducir un nivel más alto de rendimiento del individuo, grupo u organización. Logrando de esta manera que el pago al empleado dependa en mayor proporción de estas dimensiones. Adicional al antes mencionado se pueden destacar varios objetivos de este tipo de sistema de pago, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4

Objetivos de los planes de incentivos



Fuente: Autoría propia

⁸ <http://pyme.lavoztx.com/qu-son-los-planes-de-incentivos-4468.html>

⁹ Keith Davis y John Nowstrom, *Op Cit.*, Pág. 175

3.2 Razones y requerimientos de los planes de incentivos.

“Una tendencia clara de la administración estratégica de las compensaciones es el crecimiento de los planes de incentivos para empleados de toda la organización”¹⁰. Sin lugar a dudas, estos programas son el principal motor para promover altos niveles de desempeño y lograr que los empleados se sientan motivados a alcanzarlos.

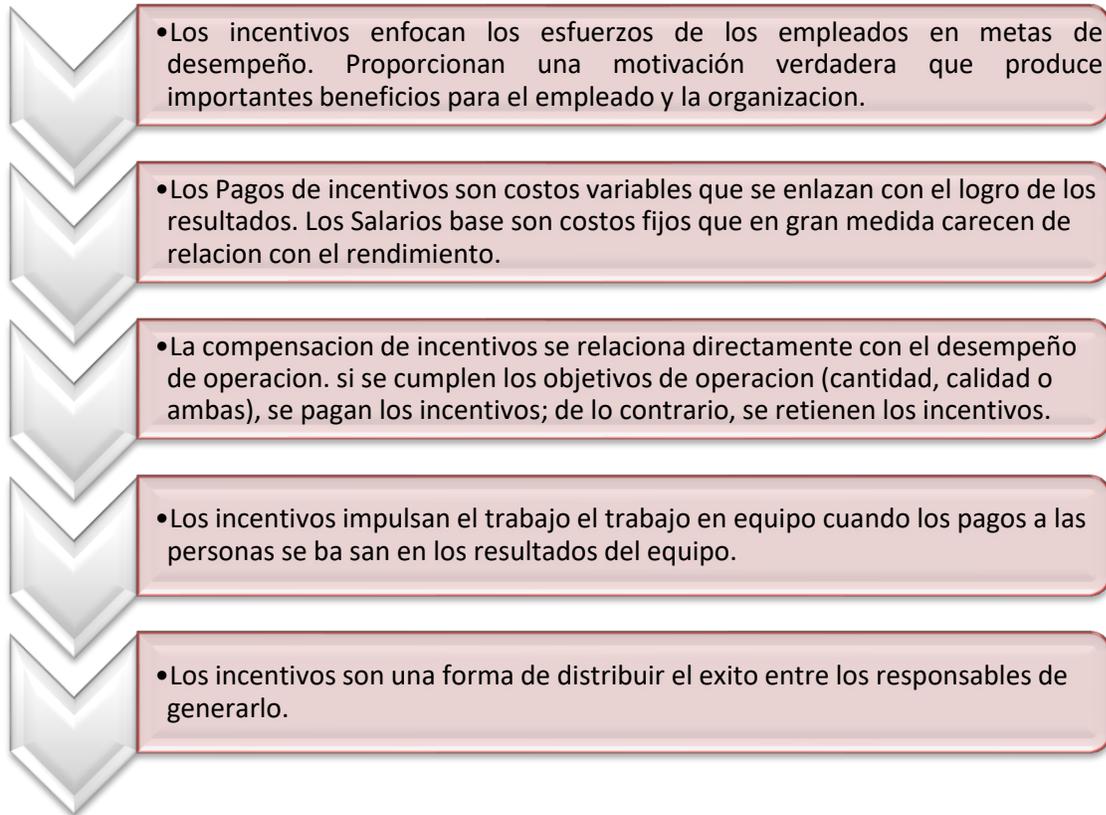
Con el paso del tiempo se han determinado diferentes razones por las cuales las organizaciones han implementado planes de incentivos, entre las cuales se pueden mencionar:

- Costo de mano de obra elevado.
- Mercados competitivos de productos.
- Avances tecnológicos lentos.
- Un elevado potencial cuello de botella en producción.

¹⁰ George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, *Administración de Recursos Humanos*, 12va. Edición, 2001, Mexico, Thomson Learning, pag. 394.

Figura 5

Ventajas de los Planes de Incentivos.



Fuente: George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, *Administración de Recursos Humanos*, 12va. Edición, 2001, Mexico, Thomson Learning, Pág. 395.

Aunque las situaciones antes mencionadas aun persisten, las razones contemporáneas para la implementación de los planes de incentivos se orientan hacia el pago por desempeño y enlazan las remuneraciones de compensación con los objetivos organizacionales.

Los incentivos están diseñados para motivar a los empleados a esforzarse más, a fin de concluir las tareas de su puesto, aunque estos deberían realizar el trabajo para el cual fueron contratados sin la necesidad de ser incentivados, sin embargo, es indiscutible que no siempre es así.

Por esta razón se ofrecen incentivos financieros, para mejorar o mantener elevados los niveles de productividad y calidad. La figura número 6 resume las ventajas

principales de los programas de pago de incentivos según señalan los investigadores y profesionales de Recursos Humanos.

Varios estudios han demostrado una relación significativa entre los planes de incentivos y la mejora del desempeño organizacional, logrando aumentar la productividad. En las empresas de manufactura, como las zonas franca, la productividad muchas veces llega a alcanzar niveles admirables después de adoptar este tipo de sistema como pago de la remuneración.

Sin embargo, las mejoras con la implementación de este tipo de sistemas no se limitan a las empresas manufactureras, las empresas que brindan servicios también presentan mejoras en la productividad cuando los incentivos están ligados a las metas de la organización.

Los planes de incentivos exitosos, presentan diversas características, se pueden mencionar las siguientes:

- No se asume el pago de los incentivos como un derecho que merecen todos los empleados de la organización. Este pago debe ser una recompensa que requiera esfuerzo para comportamiento valorado.
- El dinero de los incentivos debe ser entregado aparte del salario base devengado por los empleados. Debe ser visto como un “plus” o un extra de lo que ganan por nómina.
- Los empleados deben estar involucrados en la administración del programa de incentivos y de esta forma estar convencidos de que el mismo se proporciona de manera justa.
- Las metas y objetivos que se deben perseguir para lograr ser merecedor de los incentivos deben ser alcanzables.

3.3 Diferentes Planes de incentivos.

Existen diferentes planes de incentivos, tal como indica la figura número 7.

Figura 6

Tipos de Planes de Incentivos



Fuente: George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, *Administración de Recursos Humanos*, 12va. Edición, 2001, Mexico, Thomson Learning, Pág. 395.

3.3.1 Los Planes de incentivos individuales.

Los planes de incentivos pueden ser determinados, con base en la cantidad de unidades producidas, en la consecución de metas de desempeño concretas o en los aumentos de productividad de toda la organización.

3.3.1.1 Destajo.

El destajo es un plan de incentivo individual. Este plan consiste, en que los empleados reciben una cantidad pre-establecida de dinero por cada unidad producida. En este sentido, se remunera más a los empleados que producen más.

Con el objetivo de que el producto no pierda la calidad, normalmente se determina el sueldo en base a una combinación de medición de cantidad Vs. Calidad, es decir, que solo se toman en cuenta para el pago de destajo las unidades que cumplan con los estándares de calidad establecidos por la organización.

En la mayoría de los casos, los empleados que devengan un sueldo a destajo, suelen ganar más gracias al destajo que por el salario base, debido a que entregan todo su esfuerzo por producir la mayor cantidad posible del producto que fabrican.

Las organizaciones incluyen el destajo en la estrategia de compensación debido a que les resulta fácil calcular el pago para cada empleado y permite a la organización presupuestar sus costos de mano de obra con precisión considerable, ya que estos costos son iguales por cada unidad de producción.

Pese a sus evidentes ventajas, los sistemas de incentivos de destajo también tienen sus desventajas, las cuales reducen su utilidad. Para que este sistema de remuneraciones tenga éxito, es necesario que se puedan medir las unidades de producción, lo cual limita este sistema de incentivo a ser utilizado en todos los puestos de trabajo.

3.3.1.2 Plan Normal por Horas.

Este programa de incentivos establece tasas de incentivos con base en un “tiempo estándar” para realizar un trabajo. Si los empleados logran terminar el trabajo asignado en un tiempo menor al establecido el pago es de todas maneras en el tiempo que se estableció multiplicado por el importe por horas.

Los planes estándares por hora se adaptan particularmente a operaciones de ciclos prolongados o a los puestos que no son repetitivos y que requieren una gran variedad de habilidades.

Aunque este tipo de incentivos puede motivar a los empleados, las organizaciones deben asegurarse que la calidad de los productos no se pierda, debido a que los empleados podrían acelerar el ritmo de producción con la finalidad de terminar la labor en un tiempo menor al establecido.

3.3.1.3 Bonos.

Los bonos son pagos compensatorios que complementan el sueldo base. Tienen la ventaja de que los empleados sienten la seguridad que proporciona tener un sueldo base y a su vez los motiva realizar un esfuerzo extra ya que saben que recibirán un pago adicional de acuerdo al desempeño logrado durante un tiempo establecido.

“De acuerdo con la persona que vaya a recibir el bono, el pago de incentivos se puede determinar con base en la reducción de costos, en el aumento de la calidad o en criterios sobre el desempeño establecido por la organización”¹¹

3.3.1.4 Pago por Méritos.

Los aumentos por méritos son un sistema de incentivo, que orienta sus pagos en los méritos del empleado realizando un aumento al sueldo base de acuerdo al grado de éxito alcanzado por el empleado de acuerdo a su desempeño.

Los aumentos por méritos sirven como motivación si los empleados entienden que el mismo fue otorgado de acuerdo con el desempeño que se requiere para merecerlos.

En este sentido, el desempeño debe ser evaluado de manera objetiva y con criterio. Sin embargo, este tipo de programa puede volverse permanente y cuando esto ocurre, los empleados dejan de sentirse motivados al momento de recibir el mismo.

3.3.1.5 Pago único por méritos.

¹¹ George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, *Op. Cit.*, Pág. 401.

Este tipo de programa de incentivos tiene la intención de reconocer el trabajo extraordinario de los empleados en el momento de estos lo realizan. Este pago único realizado, no se agrega a la remuneración base. A menos que la organización realice un aumento por otras razones, el sueldo base queda congelado.

Este tipo de programas se destaca por varias ventajas. Para la empresa, permite un control financiero al no modificar los gastos anuales de la nómina. Con relación a los empleados, una destacada ventaja del pago único por mérito es que los mismos relacionan el pago recibido con el desempeño y esto los mantiene motivados a aumentar el nivel de productividad y a mejorar la calidad del trabajo que realizan en caso de ser necesario.

“Las organizaciones que utilizan un programa de bonos por méritos desearán ajustar hacia arriba la remuneración base luego de cierto lapso de tiempo. Esto corresponden al aumento del costo de vida y al aumento general de compensaciones en el mercado”¹²

3.3.1.6 Incentivos por ventas.

El personal del área de ventas, necesita permanentemente sentir un ente motivador que lo impulse a realizar sus labores y lograr las metas establecidas. El entusiasmo e impulso que se requiere en la mayor parte de los puestos de ventas exigen que los empleados estén altamente. Este hecho, lleva a la mayoría de las organizaciones a implementar de manera permanente un incentivo para el personal de ventas.

Los empleados del área de ventas, deben desarrollar un alto grado de autodisciplina, debido a que gran parte de sus labores son realizadas fuera de la oficina y esto se logra con la motivación y el deseo de lograr las metas establecidas para poder adquirir la compensación que proporciona el incentivo por ventas.

¹² George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, *Op Cit.* Pág. 403.

Un índice de medición de desempeño para los vendedores, es la cantidad facturada de ventas y la capacidad para establecer nuevas cuentas. Sin embargo suele ser difícil desarrollar normas de desempeño para los empleados de ventas, porque en la mayoría de los casos su desempeño es afectado por factores externos más allá de su control.

Los incentivos por ventas pueden ser: Un plan directo de salario o un plan de comisiones. El primero permite remunerar a los vendedores por realizar varias obligaciones que no se reflejan de inmediato en el volumen de ventas. Por otro lado, el plan de comisiones es en base a un porcentaje sobre las ventas realizadas. Este plan se utiliza en combinación con un sueldo base mínimo.

3.3.1.7 Curvas de Madurez.

Las curvas de madurez o de carrera, están basadas en la experiencia o desempeño, sobre las cuales se proporciona incrementos salariales a empleados profesionales.

La mayoría de los empleados profesionales, llegan a un tope en el sueldo devengado que la empresa de acuerdo a su desempeño no puede superar por razones de políticas salariales, bajo este escenario, las organizaciones acuden al incentivo de madurez o de carrera.

3.3.2 Planes de incentivos grupales.

Los planes de incentivos grupales son utilizados para los casos donde las metas de un departamento u organización están mejor dirigidas a empleados que trabajan unidos. Cuando el trabajo debe ser realizado de manera interdependiente, es decir, que uno depende del otro, existe una gran razón por la cual los ingresos deben basarse en el desempeño logrado por el grupo en su totalidad. Los planes de incentivos grupales

tiene la peculiaridad de que motivan al desarrollo de aspectos que los planes individuales no alcanzan, como por ejemplo el trabajo en equipo y la cooperación de los empleados.

Los objetivos principales de un programa de incentivo grupal son:

- Promover el trabajo en equipo y crear la necesidad en los empleados de cooperar con el trabajo.
- Alinear todas las actividades de cada departamento al plan estratégico organizacional, para que todos los empleados estén orientados hacia un mismo norte.
- Que todos los empleados se sientan comprometidos bajo la misma visión empresarial.
- Establecer criterios uniformes para la evaluación de los resultados y la implementación de los planes de beneficios para los empleados.

3.3.2.1 Compensación para el equipo

Un equipo eficaz es definido como un grupo de personas que coordinando de manera óptima sus esfuerzos, logra obtener un rendimiento máximo. Esto le exige tener cierta coordinación, comunicación y por consiguiente les impulsa a alcanzar las metas propuestas por la organización.

Tanto los logros como los fracasos es responsabilidad de cada integrante del equipo, sin importar el protagonista del hecho. En esta medida, son otorgados los incentivos y las compensaciones para los equipo de trabajo.

3.3.2.2 Plan Scanlon¹³

Joseph Scanlon diseñó el Plan Scanlon en 1937. La principal propuesta de este sistema se basa en la participación de los empleados. Los directivos instan a los

¹³ <http://www.altonivel.com.mx/8736-plan-scanlon-alinea-sus-metas.html>

trabajadores a realizar sugerencias y planes de mejora. De esa manera, el empleado se ve involucrado en las decisiones empresariales, lo cual aumenta su sentido de pertenencia.

La aplicación del Plan Scanlon supone que los empleados conocen claramente cuáles son sus aportaciones a los objetivos de la empresa, así como a su visión y misión. Basa los bonos o incentivos en los costos, los empleados encuentran maneras de reducir los costos y participan de los ahorros logrados de esta manera.

3.3.2.3 Plan Rucker¹⁴

Los Planes Rucker también utilizan un sistema de comités; el aumento de ahorro se basa en el valor añadido, el aumento del valor de los bienes en cada etapa de la producción, y se calcula mediante la comparación de los costos de mano de obra con las ventas menos el costo de los bienes vendidos. Estos planes se utilizan en la fabricación, donde los costos son relativamente estables en el tiempo y donde la empresa quiere reducir otros costos, además de la mano de obra, tales como el costo de los materiales de desecho de energía y producción.

Los planes Scanlon y Rucker pueden describirse como una expresión de la filosofía de la gerencia, que destaca las sugerencias de los empleados y las verifica mediante comités de empleados. La participación que se logra de esta manera ayuda a incentivar la participación y el interés de los empleados.

3.3.2.4 Improshare¹⁵

A pesar de que con el plan Improshare los empleados participan en menor grado, también incentiva y recompensa los avances en el desempeño. La clave de estos planes estriba en la aceptación por parte de la administración de la posibilidad de que los empleados ejerzan influjo directo en su ambiente de trabajo.

¹⁴ http://www.ehowenespanol.com/tipos-planes-participacion-utilidades-empleados-info_233779/

¹⁵ Ibid

Improshare se concentra en la reducción de horas de labor como herramienta para la reducción de costos.

CAPITULO IV

SISTEMA DE INCENTIVOS NO MONETARIOS

4.1 Conceptualización.

La forma tradicional que se ha venido utilizando con el pasar del tiempo para conceder compensaciones por desempeños superiores son: Unidades producidas, Ahorros logrados, Reducción de desperdicios, Reducción de reproceso, Comisiones por ventas, entre otros. Sin embargo, es importante destacar que podría darse la situación de que una organización considere que ninguno de los planes mencionados anteriormente se adecuan a sus necesidades y mucho menos que aporte al logro de los objetivos, de ahí parte el reto de la administración de crear incentivos particulares que se adapten a las características de funcionamiento de la organización.

“Los incentivos no monetarios comprenden todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen relación con los salarios y que, sin embargo, levantan la moral del trabajador en grado tal que se hace evidente el aumento en esfuerzo y empeño”¹⁶.

Se podría afirmar que el incentivo más eficiente que pueden utilizar los gerentes es el reconocer de manera personalizada e inmediata el trabajo realizado por sus colaboradores. Unas palmadas por la espalda acompañadas de algunas palabras de

¹⁶ http://incentivolaboral.blogspot.com/2011/02/tipos-de-insentivos_08.html

reconocimiento por el buen trabajo realizado pueden tener mucho más significado positivo que un aumento de sueldo o la entrega formal de cualquier certificado.

Este significado lo proporciona el saber que el supervisor o gerente se tomó la molestia y dedico parte de su tiempo para darse cuenta del trabajo realizado, buscar el empleado que indujo el logro y manifestarle sus felicitaciones en el momento y lugar oportuno.

Los empleados están convencidos de que la satisfacción proveniente de su trabajo se relaciona en gran medida con el reconocimiento por su desempeño y con los beneficios salariales adecuados. Esto tiene certeza básicamente en los empleados que muestran cierto interés en la labor que realizan y encuentran satisfacción cuando logran realizar lo propuesto de manera.

4.2 Objetivos de los incentivos no monetarios

Los incentivos no monetarios son utilizados con la finalidad de lograr en los empleados una motivación hacia la realización de sus labores diarias y a su vez tienen el propósito de no generar grandes costos a la empresa que decida implementar este tipo de programa. Adicionalmente, los objetivos de un sistema de incentivos no monetarios se pueden citar a continuación:

- Elevar la moral de los empleados, logrando con esto que los mismos se sientan comprometidos con la empresa.
- Motivar los empleados de la empresa para que entreguen el máximo de su esfuerzo y de esta forma poder lograr aumentar el nivel de la productividad.
- Desarrollar y capacitar al personal existente, para luego suplir las necesidades futuras de la organización.
- Mejorar el clima laboral de la empresa.

4.3 Ventajas de los incentivos no monetarios

La implementación de un sistema de incentivos como tal en la organización, implica muchos costos operacionales, sin embargo, la aceptación de esa nueva filosofía por parte de los empleados puede ser negativa a pesar de que estos también serían beneficiados. En este sentido, cabe destacar que las ventajas obtenidas serán mayores que la inversión realizada, por ejemplo:

- Mejora la actitud de los empleados frente a la cultura organizacional.
- Eleva la moral de los empleados logrando que los mismos alcancen altos niveles de productividad sin la necesidad de invertir capital para motivarlos.
- Menores inversiones de capital y reducción de costos.
- Motivación para el descubrimiento de avances tecnológicos en los procesos de producción.
- Reducción de los costos de producción.
- Mejor eficiencia y productividad.
- Mejoramiento de la capacidad real.

4.4 Propuesta de un sistema de incentivos no monetarios que se pueden implementar en la empresa estudio de esta monografía.

Existen diversas maneras de motivar a los empleados que no implican un costo monetario para la organización. Estas estrategias pueden ser implementadas en la organización objeto de estudio y podría dar los mismos resultados que cualquier sistema de incentivos que involucre grandes inversiones de capital. En lo adelante estaremos proponiendo varias estrategias.

Estrategias a implementar:

Canasta de regalos

Esta actividad consiste en llenar una canasta con diferentes opciones de premios y darle al empleado merecedor la oportunidad de elegir la que prefiere. Los premios podrían ser: dos boletos para ir al cine, una botella económica de vino con un vale para un restaurante local o se puede incluir un vale para dejar el trabajo dos horas antes un día de ese mes.

Notas de agradecimiento

Se puede colocar un frasco decorado en el escritorio de cada empleado. Los supervisores o compañeros de trabajo pueden echar en el frasco notas de agradecimiento para resaltar un trabajo bien realizado. Además, entre compañeros se pueden echar notas de agradecimiento a alguien más por haberles cooperado a completar una labor.

Vacaciones gratis

Esto consiste en ponerse metas departamentales y hacer una especie de competencia interna para premiar al empleado que mejor alcance la misma en términos de tiempo y calidad, donde el ganador recibe unas vacaciones gratis. Estas vacaciones hacen referencia a una X cantidad establecida de días libres, cuando el empleado

ganador lo desee. El incentivo de ganar el concurso aumentará la producción de los empleados.

Área VIP para estacionamiento

Designar un espacio de estacionamiento VIP en el parqueo de la empresa. Elegir un lugar cercano a la entrada del edificio y etiquetarlo como reservado y asignarlo a un empleado diferente que lo merezca cada mes. El estacionamiento VIP brinda a los empleados la satisfacción de sentirse importantes para la empresa. Este tipo de incentivo es muy factible para las empresas que tiene falta de disponibilidad para parqueos.

Capacitación

Preparar programas de capacitación en coordinación con Infotep (gratis) y reforzar a los empleados en las áreas que lo necesiten.

Reconocimiento

Los gerentes y supervisores deben proporcionar un reconocimiento inmediato a los empleados merecedores. Que les muestren mediante palabras que están satisfechos con su trabajo y que lo hagan en público. Este tipo de acciones realzan la moral de los empleados y los impulsa a querer mantener esa fama de buen empleado frente a los demás compañeros de trabajo.

El empleado del mes

Implementar la política de seleccionar el “EMPLEADO DEL MES”. Este tipo de reconocimiento está basado en varios criterios y puede ser otorgado tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio

se torna más importante si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los supervisores.

Recordar el aniversario

Cuando un empleado cumple año de haber ingresado a la organización, es importante recordar esa fecha y agradecer al mismo su permanencia en la organización. Aunque en estos casos se resalta más la permanencia que un desempeño o logro específico, el hecho de que los empleados adquieran antigüedad es importante para la mayoría de las empresas.

Es pertinente resaltar este día, felicitar al empleado en público y agradecerle por aun permanecer en nuestra empresa. Esto influye también a elevar el sentido de pertenencia de los empleados y por ende los motiva.

Política de reubicación del personal

Esta estrategia consiste en asignar a los empleados tareas especiales, aumentarles la responsabilidad y hacerlos sobresalir como los mejores empleados. A esos empleados sobresalientes, se les puede atribuir la tarea de capacitar o entrenar a otros, como también, capacitarlos en áreas de niveles superiores a la que pertenecen.

Recursos humanos debe estar pendiente de las competencias de los empleados y de ser posible reubicarlo en un área donde se le pueda brindar más oportunidades al personal.

Trabajo flexible

Permitir que los empleados estén en conocimiento de que la organización entiende sus necesidades personales ofreciendo bonos de tiempo flexible. A cambio de un gran desempeño, se le puede dar a los empleados que lo merezcan la libertad de llegar tarde o salir temprano, o se podría permitir lugares de trabajo flexibles; darles días en

que puedan trabajar desde casa o en algún lugar que los inspire. La flexibilidad reduce el estrés e incrementa la productividad general.

Comidas de equipo

Una vez a la semana, a la quincena o al mes, se podría unir el equipo de trabajo para almorzar juntos como pequeño incentivo. No precisamente tiene que estar costado por el supervisor o por la empresa, puede ser la misma comida que el empleado planeaba consumir ese día, pero en compañía del equipo de trabajo. Convertirlo en un evento brinda un doble efecto como actividad de construcción de equipo.

Cambios en la cultura organizacional

Fomentar una cultura corporativa positiva y de apoyo. Proveer a los empleados una atmósfera dentro de la cual se estimule el sentido de ayuda y soporte entre ellos. Cuando los empleados se brindan apoyo o reconocen labor realizada por sus compañeros, entonces son motivados a trabajar más duro y a desafiarse entre ellos.

Políticas de puertas abiertas

Implementar en la organización una política de puertas abiertas brinda a los empleados la libertad de expresarse y ser escuchados sin esperar recibir juicios negativos sobre su opinión. Esto crea una lluvia de ideas sobre las mejoras que se pueden implementar y orienta a la gerencia sobre la actitud de los empleados frente a las políticas organizacionales establecidas.

Gestiones adicionales:

- Solicitud de una línea de crédito en un banco para los empleados negociando condiciones cómodas como tasa, plazo y sin muchas complicaciones donde el empleado puede solicitar un préstamo dependiendo del tiempo en la empresa y de su Prestaciones.
- Convenios con diferentes hoteles y para el financiamiento de fines de semana en Resorts.
- Gestionar Jornadas de Salud Gratis (Dental, visual y atención primaria, prevención contra el cáncer, diabetes, entre otros).

CAPITULO V

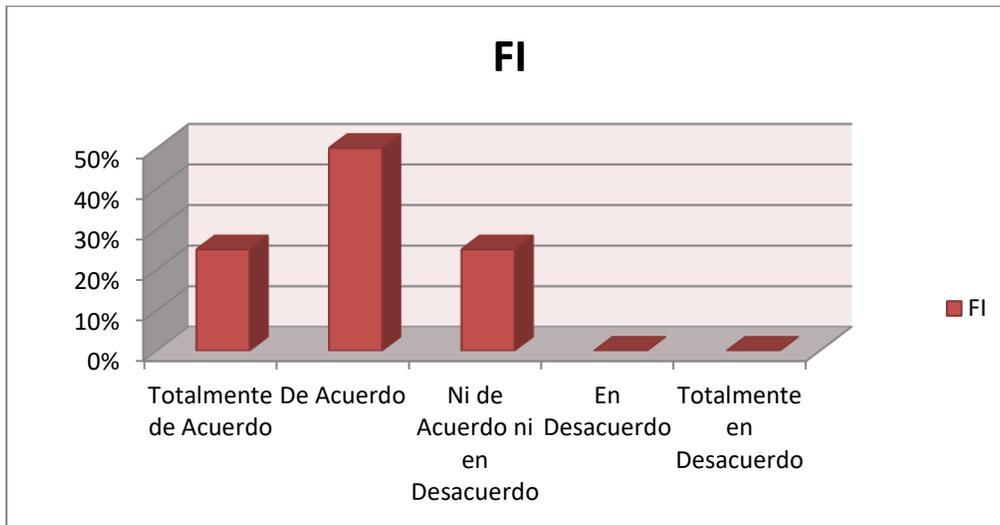
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.4 Tabulación e interpretación de los Resultados de la Investigación.

Condiciones físicas del área de trabajo.

- 1. Sientes que trabajas en un lugar agradable y con las condiciones físicas necesarias para desempeñar las funciones asignadas.**

Figura 7. Presentación de las respuestas a la pregunta no. 1 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 1 (ver Apéndice A)

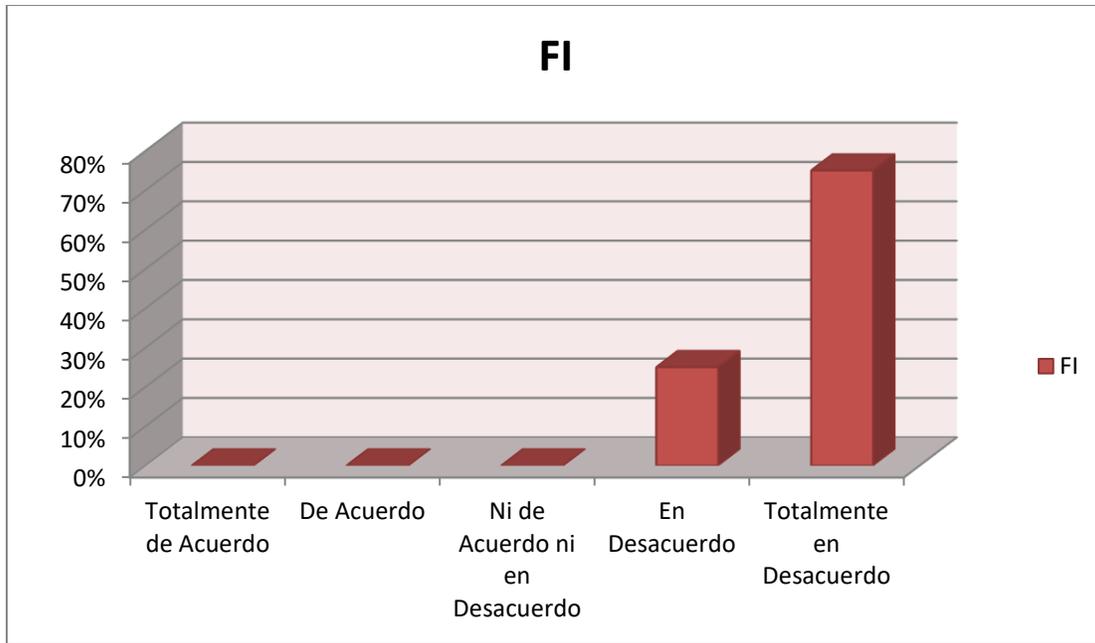
El 25% de la muestra encuestada mostro estar totalmente de acuerdo y un 50% manifestó estar de acuerdo; lo cual significa que la mayoría de los empleados consideran que la organización les brinda un lugar físico agradable y con las condiciones necesarias para desempeñar sus funciones. Un 25 % contestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica que una cantidad significativa de los empleados podrían estar indiferentes ante la situación de trabajar o no en un lugar con condiciones físicas favorables. Mientras que ningún empleado considera que trabaja en condiciones desfavorables.

Noción de las informaciones básicas de la organización.

2. Tienes pleno conocimiento sobre la historia, trayectoria, misión, visión y valores de la organización donde laboras.

Figura 8

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 2 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 2 (ver Apéndice B)

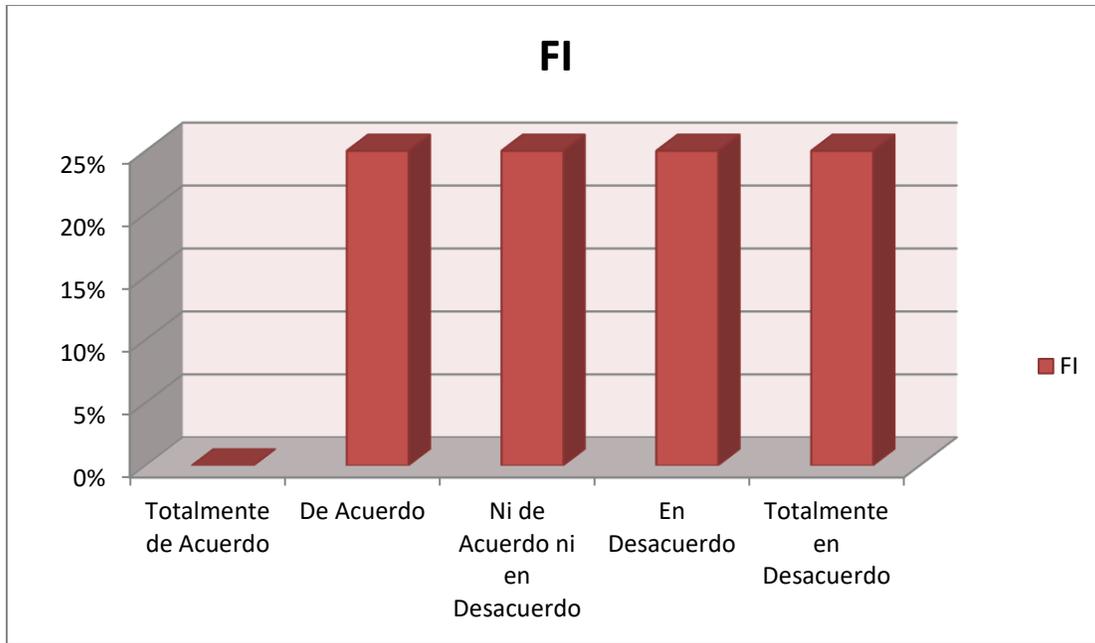
El 75% de los encuestados contestaron estar totalmente en desacuerdo y el 25% estuvo en desacuerdo respecto a si los mismos tiene pleno conocimiento de las informaciones básicas de la organización donde laboran, esto muestra la falta de compromiso e interés por ser parte integrante de la familia organizacional a la que pertenecen. El total de los encuestados consideran que las informaciones como historia, trayectoria, misión, visión y valores de la organización donde laboran no son de su interés o están fuera de su alcance.

Noción de las informaciones básicas del puesto que desempeña.

3. Sus funciones y responsabilidades están bien claras y definidas.

Figura 9

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 3 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 3 (ver Apéndice C)

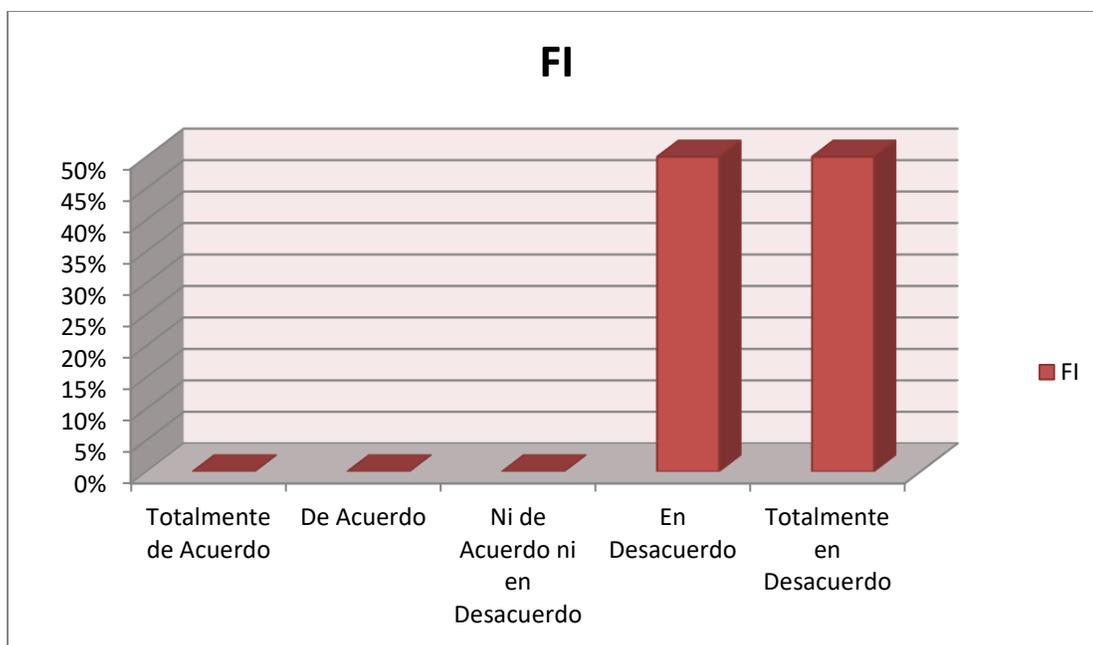
El 25% de la población encuestada mostró estar de acuerdo; lo cual significa que un mínimo de la población tiene pleno conocimiento de las funciones y responsabilidades que debe desempeñar. Por otro lado, un 25% contestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica que parte de los empleados podría tener una pequeña noción de las informaciones básicas del puesto que desempeña pero no están muy claro del todo. La mayoría de los empleados (Un 50%) consideran que no poseen las informaciones básicas necesarias para desempeñar el puesto que ocupan, que las funciones no están bien definidas y que no las entienden con claridad.

Retroalimentación del desempeño.

- 4. Recibes información de cómo desempeñas tu trabajo y de las posibles mejoras que se podrían implementar para evitar los errores cometidos.**

Figura 10

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 4 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 4 (ver Apendice D)

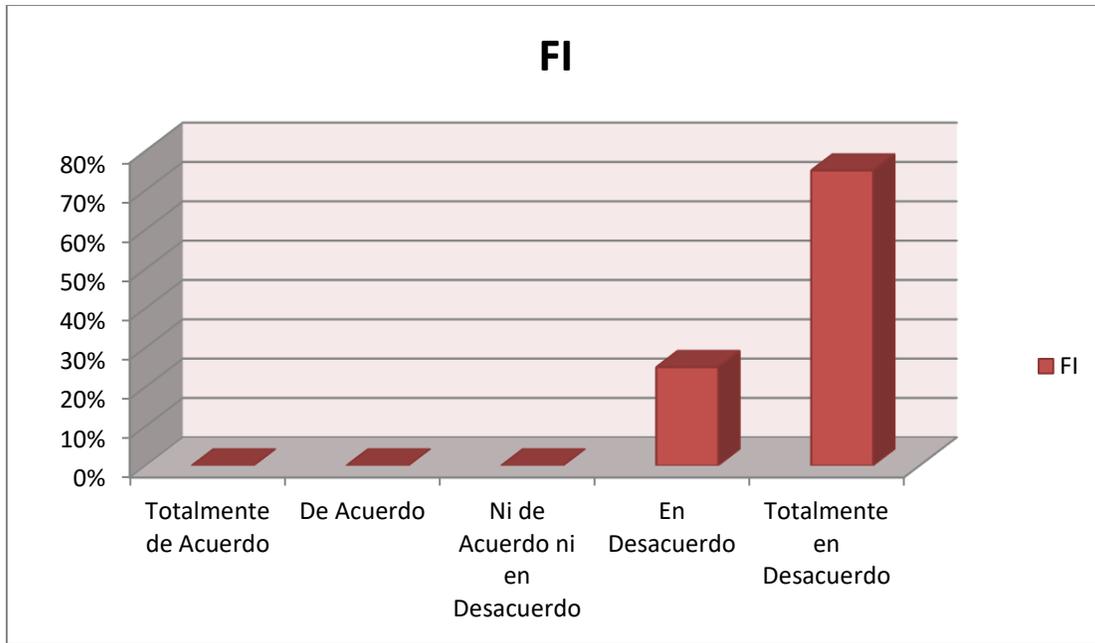
El 50% de los encuestados se mostró totalmente en desacuerdo y el 50% en desacuerdo, lo cual indica que toda la población coincidió en que no reciben la debida retroalimentación sobre el desempeño en la posición que ocupan. Asimismo este resultado demuestra el mal manejo por parte de los supervisores de esa área con la falta de la debida comunicación sobre los logros y debilidades de los empleados con el objetivo de evitar posibles errores y fomentar el buen desempeño de los mismos.

Comunicación.

5. Le resulta fácil expresar sus opiniones libremente sobre cualquier tema relacionado con la organización o con el puesto que desempeña.

Figura 11

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 5 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 5 (ver Apéndice E)

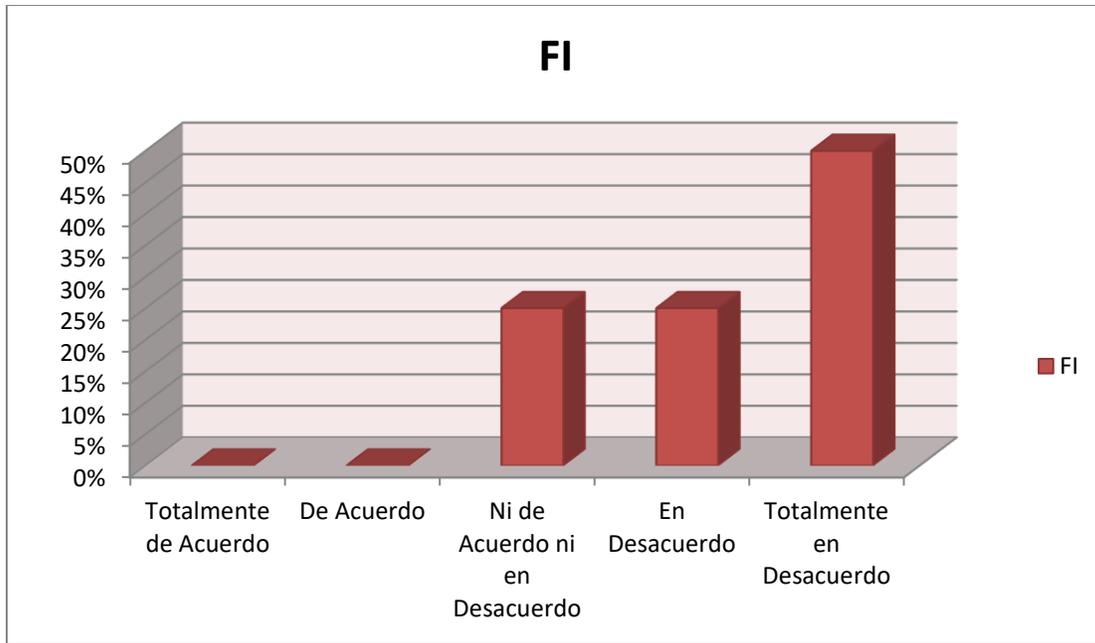
El 75% de los encuestados se mostró totalmente en desacuerdo y el 25% en desacuerdo, lo cual indica que toda la población coincidió en que no existe una comunicación fluida en la organización. Los empleados se manifiestan de acuerdo a estos resultados, que sienten temor de expresar sus ideas libremente con sus superiores o demás compañeros. También se puede atribuir estos resultados al hecho de que podría existir apatía en los vínculos sociales entre los miembros del equipo de trabajo.

Comunicación

6. El Supervisor realiza reuniones periódicas para conocer las inquietudes y trazar pautas de trabajo en mejora de la productividad.

Figura 12

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 6 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 6 (ver Apéndice F)

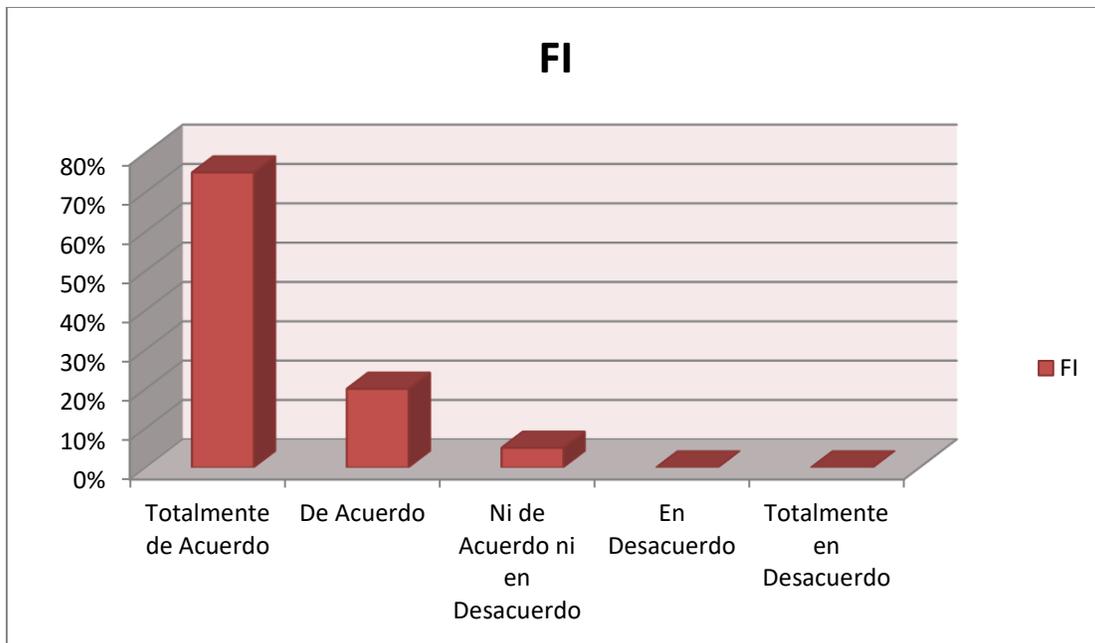
El 50% de los encuestados se mostró totalmente en desacuerdo y el 25% en desacuerdo, lo cual indica que la mayoría de la población entiende que no se realizan las debidas reuniones para expresar las inquietudes acerca del trabajo realizado. Esto refleja, que los empleados podrían estar confrontando dificultades para desempeñar su trabajo por falta de informaciones que le facilitan completar la operación. No tiene establecido en el Departamento la norma de hacer reuniones y trazar pautas de trabajo que contribuyan al logro de las metas establecidas, lo que manifiesta que podría existir una debilidad gerencial. El 25% indico estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Reconocimiento.

7. Solo se siente participe de los fracasos de su área de trabajo y no de los éxitos.

Figura 13

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 7 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 7 (ver Apendice G)

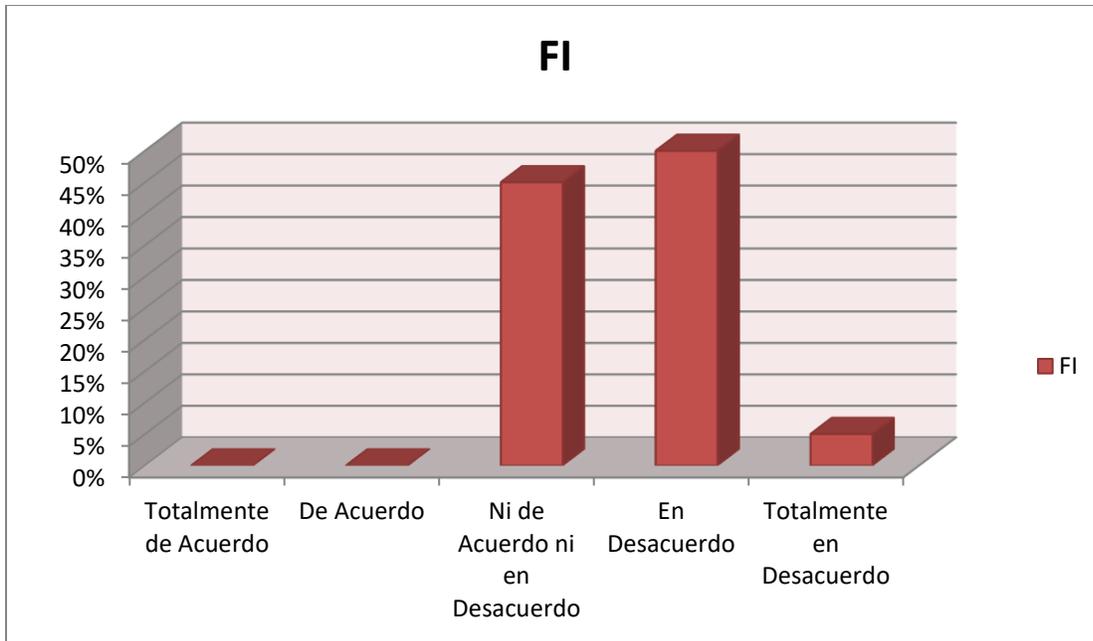
El 75% de los encuestados se mostró totalmente de acuerdo y el 20% estuvo de acuerdo, lo cual indica que la mayoría de la población entiende que solo se le toma en cuenta cuando las cosas no marchan bien, de lo contrario los meritos y elogios no son manifestados por parte de los superiores. Esto influye de manera significativa en la motivación de los empleados, de manera que los mismos se pueden sentir que su buen desempeño no es tomado en cuenta. El 5% indico estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Trabajo en Equipo

8. Sientes que formas parte de un equipo de trabajo.

Figura 14

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 8 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 8 (ver Apéndice H)

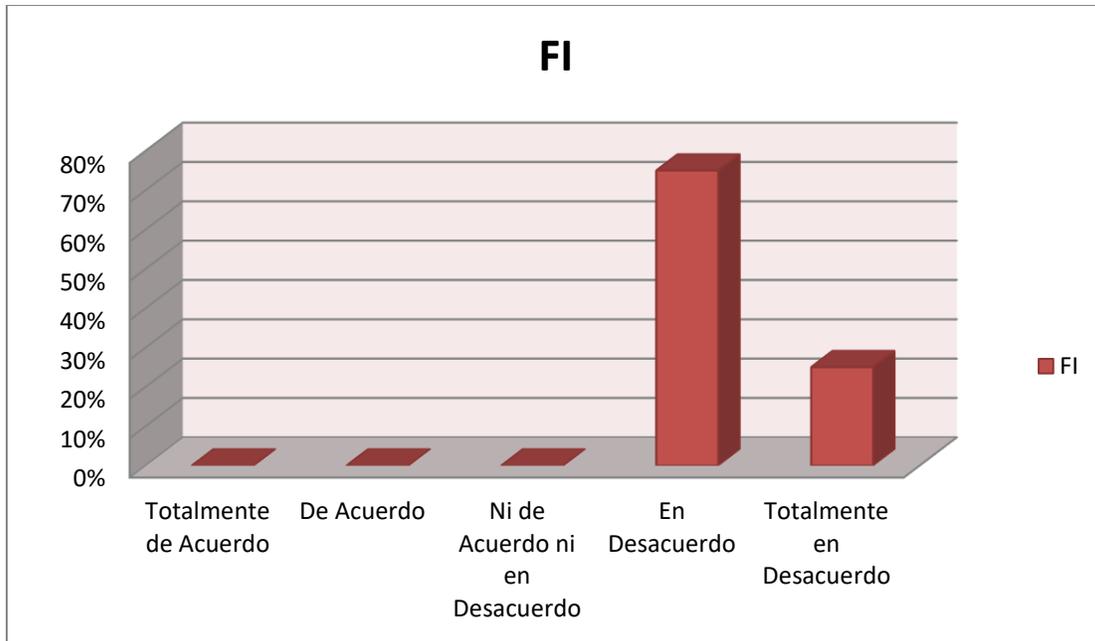
El 50% de la población encuestada mostró estar en desacuerdo y un 5% indicó estar totalmente en desacuerdo; lo cual significa que un mínimo más de la mitad de la población entiende que no se trabaja con una filosofía de trabajo en equipo y cooperación mutua entre los miembros del Departamento. Sin embargo, un 45% contestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se considera una cantidad significativa para argumentar que gran parte de los empleados tal vez carecen de los conocimientos necesarios de lo que implica realizar el trabajo en equipo y se muestran indiferentes ante esta dinámica de trabajo.

Formación y Capacitación

9. La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.

Figura 15

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 9 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 9 (ver Apéndice I)

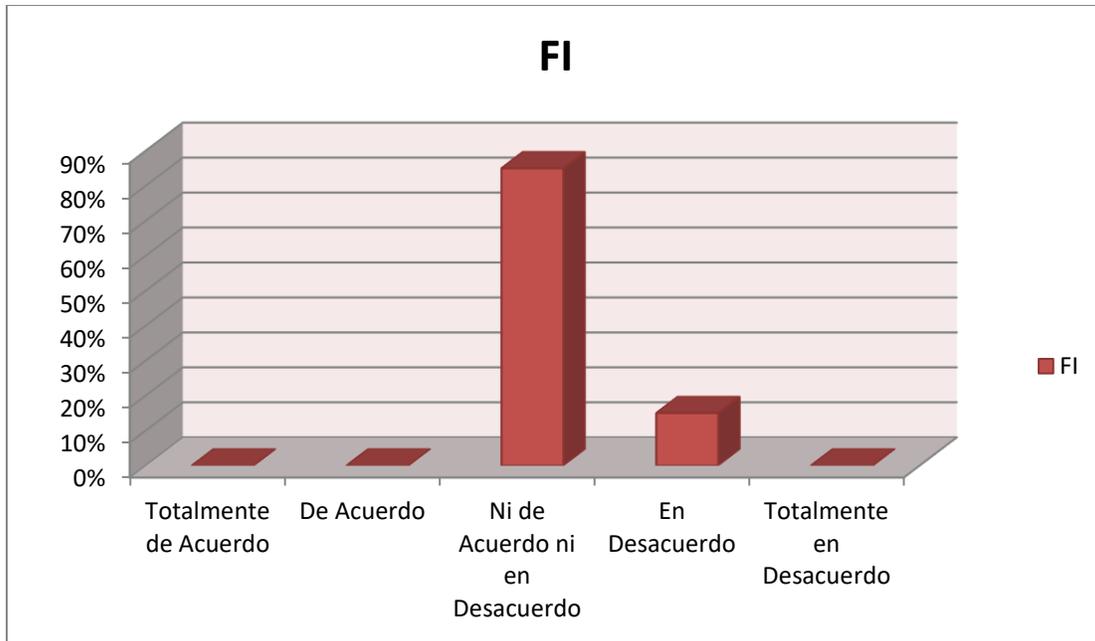
El 75% de los encuestados se mostró totalmente en desacuerdo y el 25% estuvo en desacuerdo, esto refleja claramente que los empleados entienden que no existen oportunidades que les permitan un crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización. No sienten la motivación de hacer carrera y escalar a puestos de mayores retos que requieran cierto nivel de preparación, ya que la empresa no se preocupa por capacitarlos ni formarlos para tales fines.

Motivación y Reconocimiento

10. El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.

Figura 16

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 10 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 10 (ver Apéndice J)

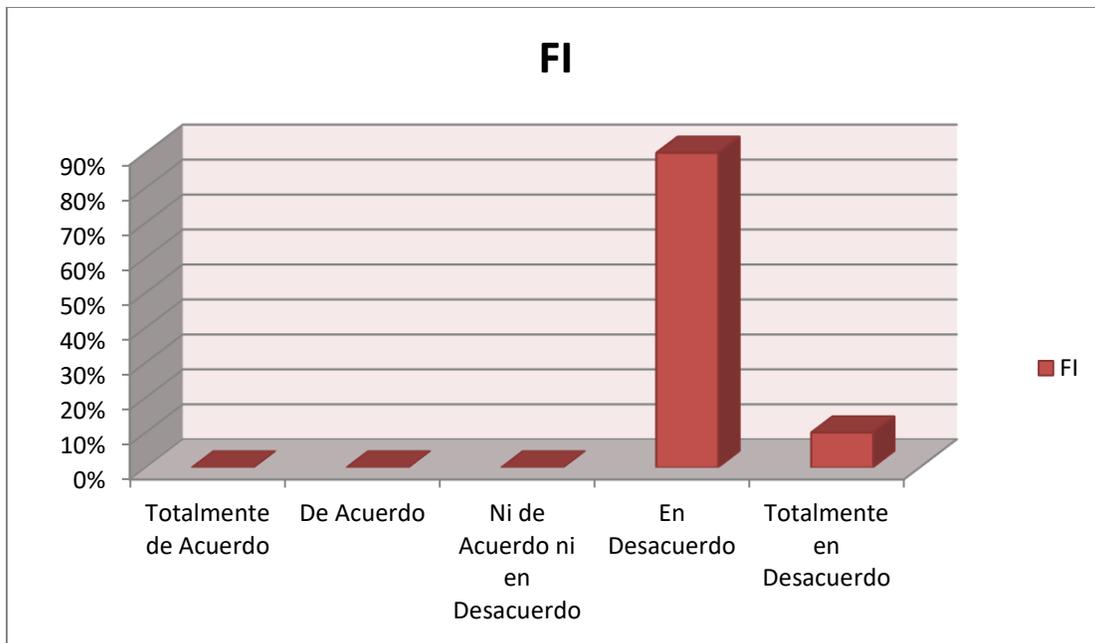
El 85% de los encuestados se mostró ni en de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual indica que la mayoría de la población podría estar indiferente al hecho de que su autoestima dependa con el puesto de trabajo que ocupan. Sin embargo, el 15% manifestó estar en desacuerdo, dando una ligera inclinación a la desvinculación del nivel de su autoestima con el puesto o la organización.

Seguridad en el puesto.

11. Tengo seguridad de conservar mi trabajo. Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño.

Figura 17

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 11 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 11 (ver Apendice K)

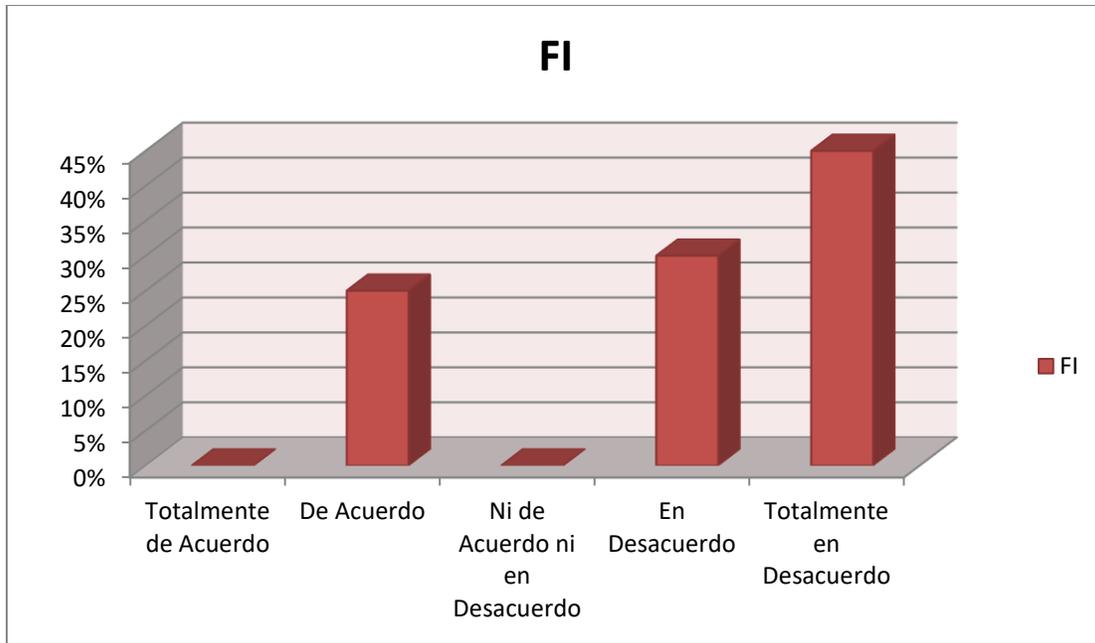
El 90% de los encuestados se mostró totalmente en desacuerdo y el 10% estuvo en desacuerdo. Estos resultados reflejan la inseguridad que tienen los empleados de conservar su trabajo. De acuerdo a estos resultados se podría argumentar que los empleados entienden que la evaluación de su desempeño se realiza de manera subjetiva y de acuerdo a la opinión personal del supervisor, es decir, no existen parámetros de medición establecidos que marquen la conducta estándar que se debe perseguir para lograr un buen desempeño.

Manejo de conflictos.

12. En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.

Figura 18

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 12 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 12 (ver Apéndice L)

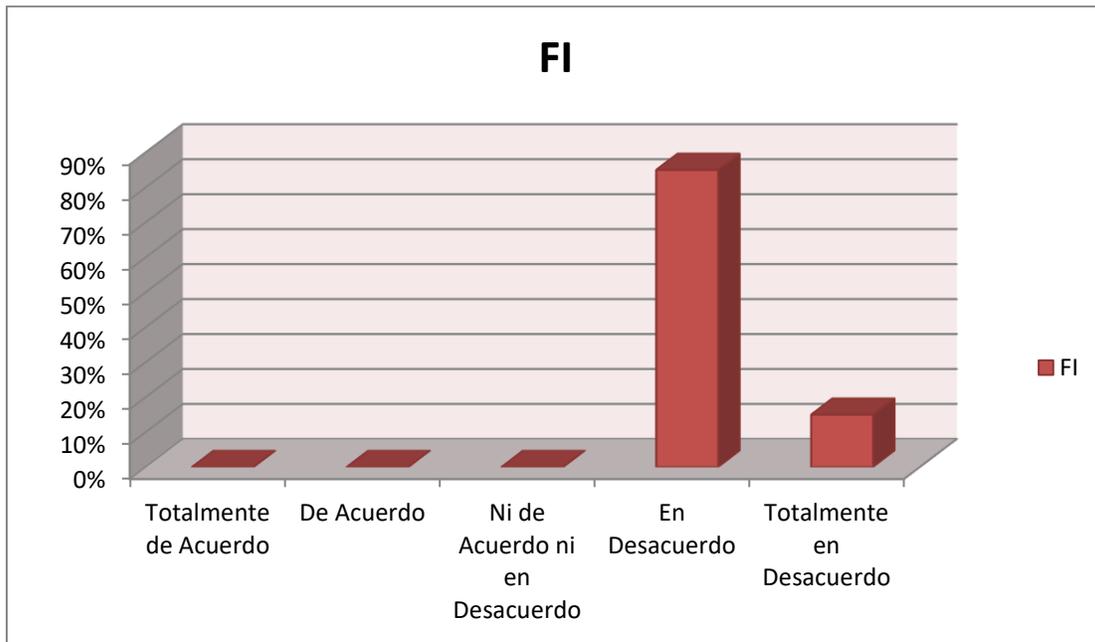
El 30% de los encuestados se mostró estar en desacuerdo y el 45% totalmente en desacuerdo, lo cual indica que la mayoría de la población no se siente a gusto con la forma en que se manejan los conflictos en el área de trabajo. Sin embargo, el 15% manifestó estar de acuerdo, dando una ligera inclinación a la aceptación de la solución de los conflictos presentados. Se podría decir a manera particular, que esas respuestas pueden depender de cómo les haya tocado la solución de un problema personal a estos empleados.

Manejo de conflictos.

13. Cuando llego a cometer algún error, mi supervisor lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.

Figura 19

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 13 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 13 (ver Apéndice M)

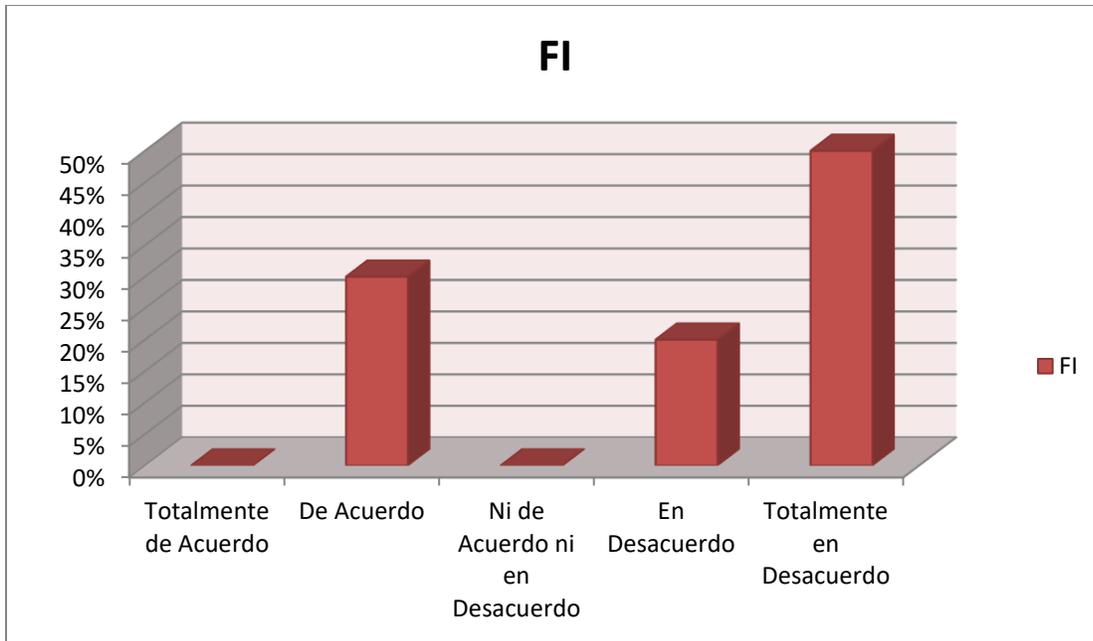
El 85% de los encuestados se mostró estar en desacuerdo y el 15% totalmente en desacuerdo, lo cual indica que toda la población considera que los errores detectados no son comunicados de la forma adecuada en vista de buscar posibles soluciones para no volver a cometer los mismos. Posiblemente es cuestión de la actitud tomada por el supervisor al momento de manifestar al empleado que hubo un error en la labor realizada.

Supervisión-Retroalimentación

14. Frecuentemente reviso con mi supervisor mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad y productividad.

Figura 20

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 14 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 14 (ver Apéndice N)

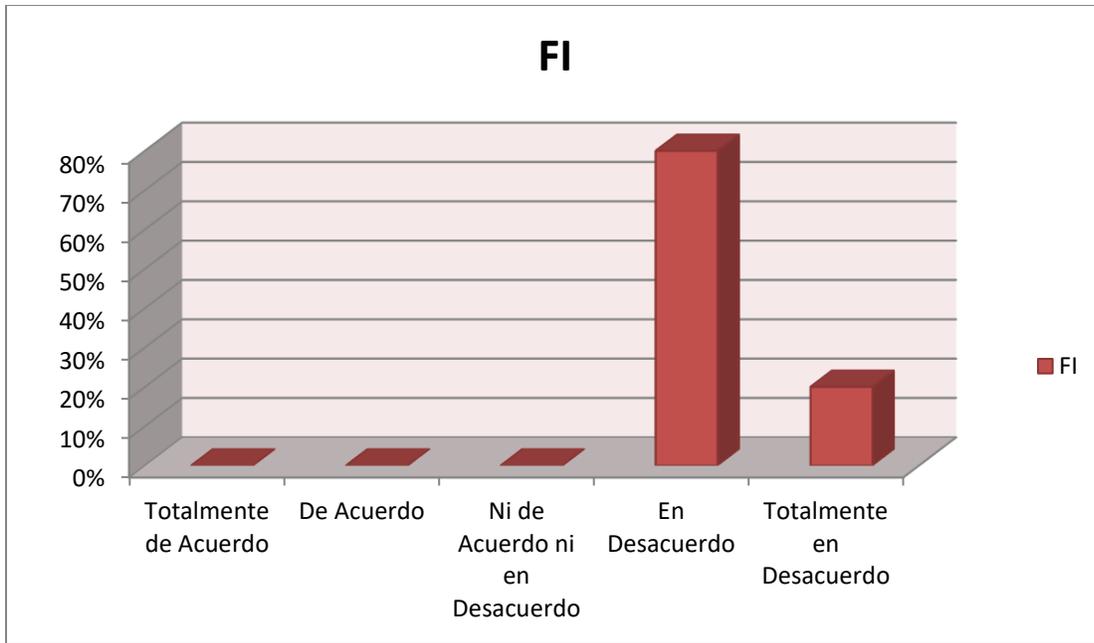
El 50% de los encuestados se mostró estar totalmente en desacuerdo y el 20% en desacuerdo, indicando que la mayoría de los empleados consideran una deficiente retroalimentación por parte del supervisor del Departamento. Sin embargo, el 30% manifestó estar de acuerdo, lo cual se entiende que es una cantidad considerable para determinar que existe cierta inclinación con el tratamiento de la información en algunos empleados.

Formación y Capacitación

15. Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.

Figura 21

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 15 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 15 (ver Apéndice O)

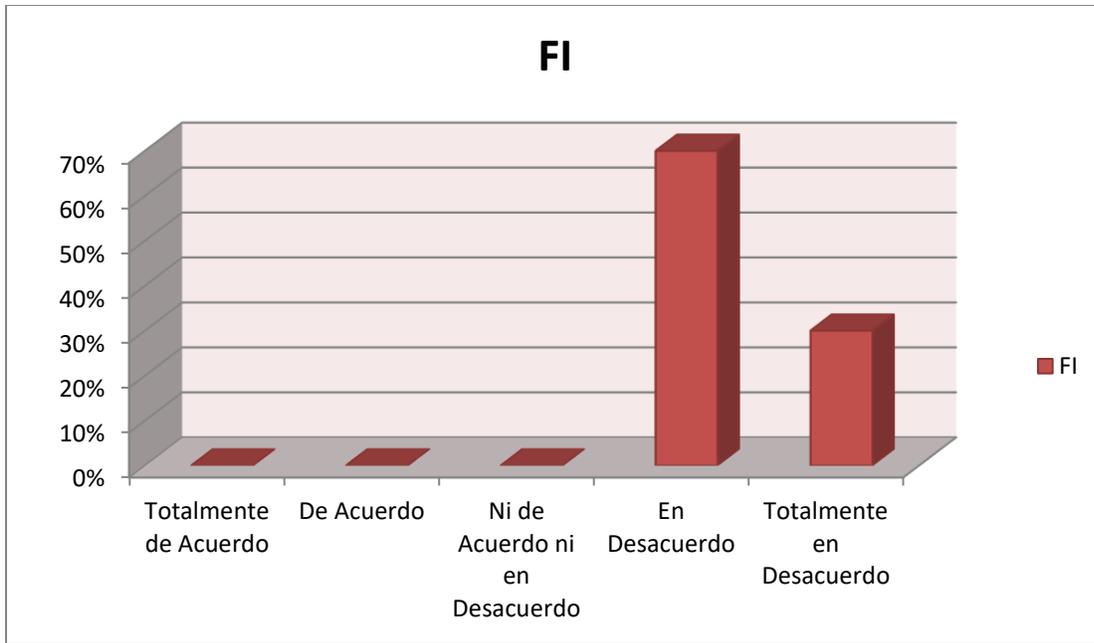
El 20% de los encuestados se mostró totalmente en desacuerdo y el 80% estuvo en desacuerdo, esto refleja claramente que los empleados entienden que no existen oportunidades que les permitan desarrollar sus habilidades profesionales dentro de la organización y mucho menos mantener actualizados los conocimientos previamente adquiridos. Esto limita que los empleados sientan la motivación de hacer carrera y escalar a puestos de mayores retos que requieran cierto nivel de preparación, ya que la empresa no se preocupa por capacitarlos ni formarlos para tales fines.

Supervisión-Retroalimentación

16. Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.

Figura 22

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 16 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 16 (ver Apéndice P)

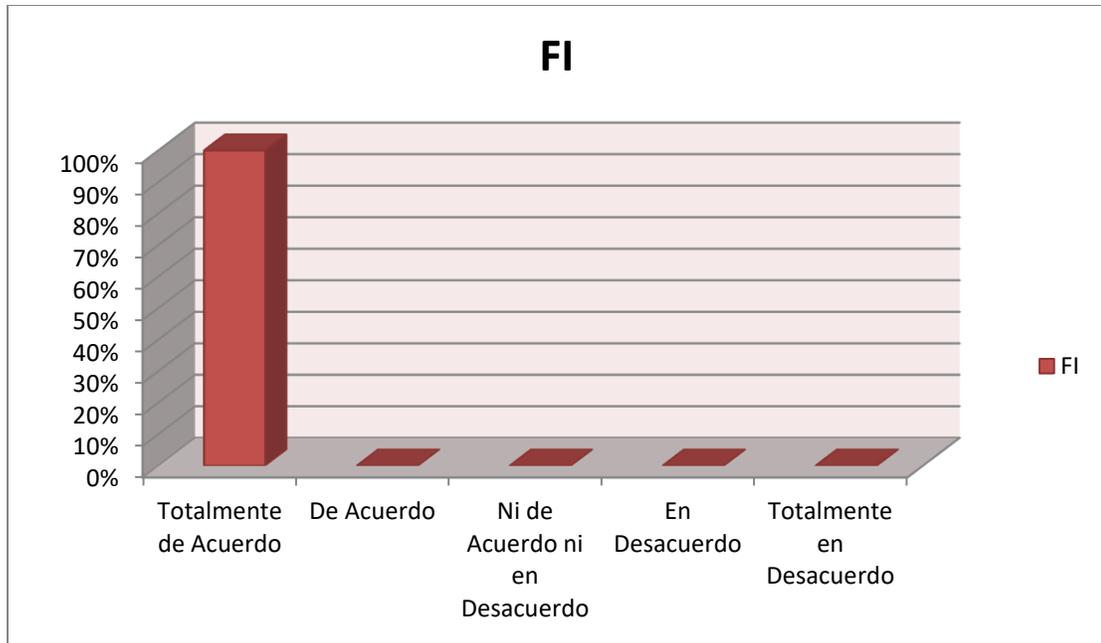
El 30% de los encuestados se mostró estar totalmente en desacuerdo y el 70% en desacuerdo, indicando que el total de los empleados consideran una deficiente retroalimentación por parte del supervisor del Departamento. Esta misma proyección se ha visto en anteriores interrogantes con relación al tema de la retroalimentación por parte de los supervisores.

Beneficios

17. Las condiciones salariales recibidas son excelentes, al punto que podrías considerar que están por encima del promedio del mercado laboral.

Figura 23

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 17 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 17 (ver Apendice Q)

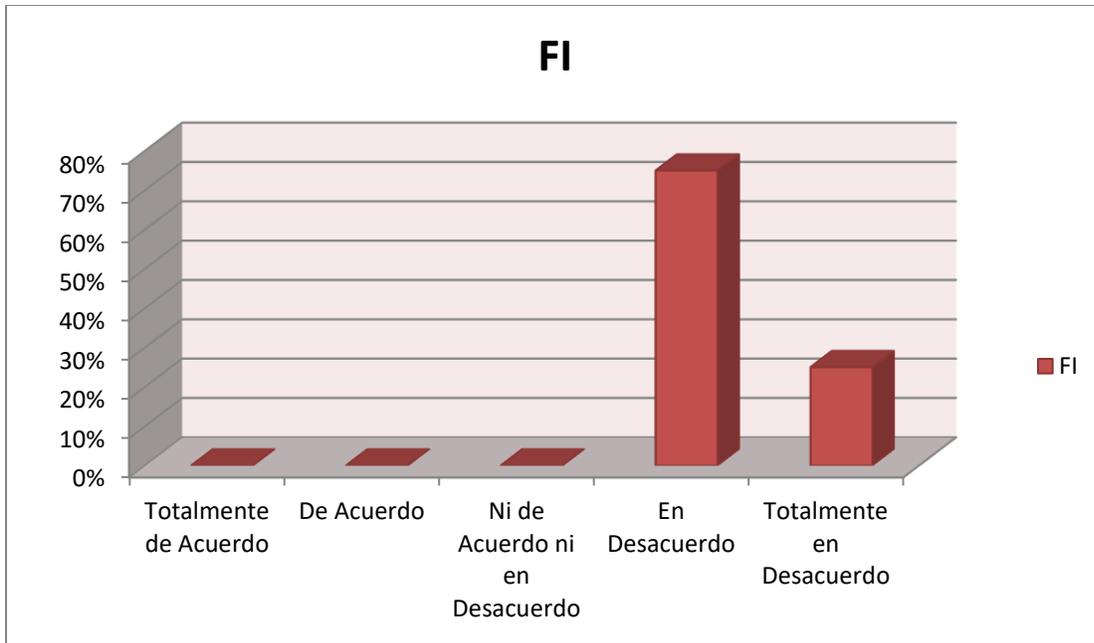
El 100% de los encuestados se mostró estar totalmente de acuerdo, lo cual indica que toda la población considera que los benéficos monetarios obtenidos son excelentes e inclusive entienden que están por encima del mercado laboral. Este resultado nos deja claro, que la falta de motivación que podría existir en los empleados no hace referencia a los beneficios salariales obtenidos.

Beneficios

18. Consideras que el factor "Sueldo" es el único factor que te puede motivar a realizar un trabajo de calidad y aumentar los niveles de productividad.

Figura 24

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 18 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 18 (ver Apéndice R)

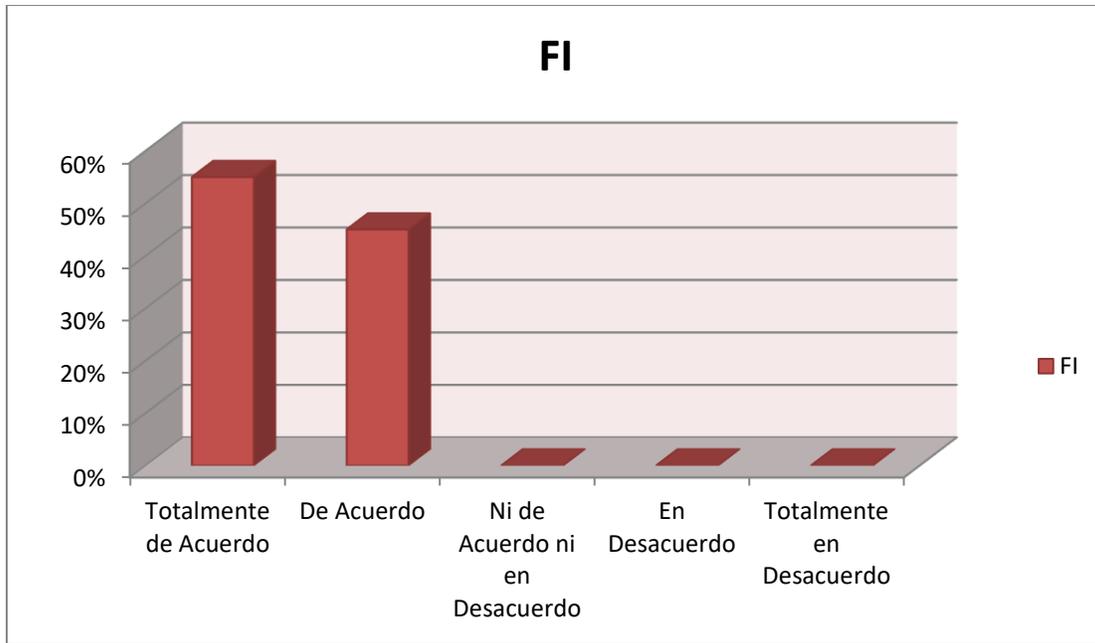
El 25% de los encuestados se mostró estar totalmente en desacuerdo y el 75% en desacuerdo, indicando que el total de los empleados entienden que el simple hecho de tener unas buenas condiciones salariales no es considerado como un ente motivador para mantener la calidad en el trabajo realizado y elevar los niveles de productividad al punto deseado por la organización.

Beneficios

19. Estarías dispuesto a cambiar de empleo por un sueldo menor y con un ambiente laboral favorable.

Figura 25

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 19 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 19 (ver Apéndice S)

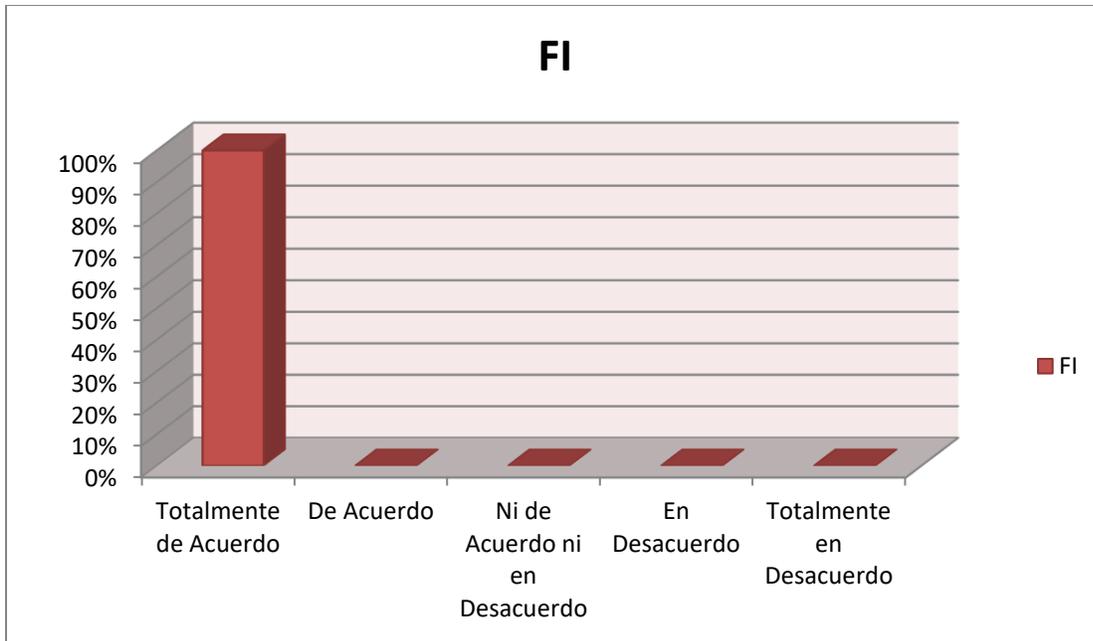
El 55% de los encuestados se mostró estar totalmente de acuerdo y el 45% de acuerdo, indicando que el total de los empleados consideran que más que excelentes condiciones salariales el clima y la cultura organizacional son factores de suma importancia, que motivan a los empleados a sentirse a gusto de pertenecer a la empresa y por ende esto lleva a elevar el nivel de productividad y de compromiso con el puesto y con la organización.

Beneficios

20. Consideras importante la implementación de un sistema de incentivos no monetario para el mejoramiento de la productividad en la organización.

Figura 26

Presentación de las respuestas a la pregunta no. 20 de la encuesta aplicada.



Fuente: Tabla No. 20 (ver Apéndice T)

El 100% de la población considera importante la implementación de un sistema de incentivos no monetario para el mejoramiento de la productividad en la organización. Esto refleja la necesidad de que la gerencia de un giro hacia un cambio en la cultura y el clima organizacional con actividades que aumenten la moral de los empleados y los haga sentir importantes para el logro de los objetivos departamentales y empresariales.

5.5 Análisis FODA de la situación actual del Departamento objeto de estudio.

El objetivo de este análisis es presentar de manera general la condición del problema estudio, este análisis surge de las respuestas obtenidas de los encuestados consultados.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Buenas condiciones físicas de 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de la calidad del trabajo

<p>trabajo para los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes condiciones salariales. 	<p>y relaciones humanas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de asesorías de empresas consultoras en Administración de Recursos Humanos. • Fortalecimiento del Trabajo en equipo mediante la capacitación. • Aplicación de encuestas para medir el clima laboral y tomar medidas para forjar el cambio en la actitud de los empleados.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se observa individualismo en gran parte de la muestra. • Existen percepciones diferentes en el grupo en cuanto a la comprensión y apoyo mutuo. • Falta de entrenamiento continuo y capacitación. • Falta de retroalimentación. • Predomina un ambiente de inhibición para expresar lo que se piensa y la confianza en el grupo. • Falta de integración al trabajo en equipo. • Falta de motivación y visión personal. • Baja expectativas de progreso personal. • Una débil gestión empresarial por parte de los supervisores. • Falta de conocimiento por parte de los empleados sobre la organización para la que trabajan. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad en el empleo por una indebida evaluación del desempeño. • Deserción de empleados competentes. • Competencias del campo profesional del mercado laboral.

5.1 Análisis de los resultados de la investigación

Mediante el uso de la técnica de investigación (encuesta), se pudo adquirir información general sobre la situación actual de los empleados del Departamento de Servicios con relación a la actitud, satisfacción laboral y motivación de los mismos al realizar su trabajo.

Asimismo, los resultados arrojados muestran que no todos los factores a considerar están en una situación decadente, lo cual indica las áreas que deben ser reforzadas y las que no. De igual forma, es pertinente destacar la necesidad de que los empleados sean motivados hacia la realización del trabajo con calidad y eficiencia y de esta forma evitar posibles errores en el servicio brindado a los clientes asistidos, ya que actualmente la forma de cómo se realiza el trabajo está ocasionando frecuentes quejas e insatisfacción por parte de los clientes asistidos.

Los empleados muestran actitudes positivas en cuanto a que consideran que trabajan en una empresa con condiciones físicas y salariales aceptables relacionadas con la seguridad, higiene y ergonomía. Por otra parte se pudo constatar que existen otros elementos que predominan afectando de manera negativa la satisfacción y la productividad de los empleados. Uno de los elementos a considerar en este sentido es la falta de comunicación e identificación por parte de los empleados sobre el lugar que ocupa la empresa donde trabajan, en su sector de referencia.

Asimismo, se puede observar el poco conocimiento por parte de los empleados de las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, el nivel de cohesión y pertenencia a un equipo de trabajo.

Se puede notar un gran déficit relacionado con los planes de formación que se aportan a los trabajadores, la formación básica impartida y las posibilidades de desarrollo profesional que se ofrece a los empleados en general. A través de esta información se puede detectar tanto nuevas necesidades formativas, como la necesidad de implantar otras vías de formación, o bien, las necesidades de desarrollo profesional en el caso de que exista.

Los indicadores de conducta expresados fruto de la encuesta denotan falta de retroalimentación en el desempeño de los empleados y a su vez cierta actitud negativa de los empleados frente a la organización a pesar de que los mismos devengan sueldos atractivos. Los empleados entienden que necesitan otros factores que los

motiven a realizar un buen trabajo y que con la implementación de un sistema de incentivos no monetario esto se puede lograr.

CONCLUSIONES

La implementación de programas o sistemas de incentivos en las organizaciones es reciente, impulsada por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios obtenidos, exigencias de los sindicatos, legislación laboral y seguridad social, factores que se han convertido en competencia entre las empresas para mantener o atraer personal idóneo.

Finalmente, luego de analizar todos los factores que se toman en cuenta para determinar la necesidad de la implementación y el buen funcionamiento de un sistema de incentivo, cualquiera que sea su naturaleza, podemos concluir:

- Un sistema de incentivos debe ser bien analizado, con la finalidad de determinar si su implementación es necesaria y si con el mismo se lograra alcanzar la meta deseada.
- Es necesario el apoyo de la Psicología Industrial o el Departamento de Recursos Humanos, para que se evalúe el aspecto emocional de los empleados con relación a la organización.
- Se le debe dar la misma importancia a los premios financieros como a los no financieros, ya que los dos contribuyen para la motivación de los empleados y el aumento de la productividad.
- Debe ser planteado con las opiniones tanto de los empleados como de los administradores.
- Se debe proporcionar una adecuada retroalimentación de los resultados arrojados por la evaluación.
- Deben ser diseñados para asegurar gratificaciones (ya sean monetarias o no), si se presentan mejoras en el desempeño.

Los cuestionarios relacionados con la satisfacción laboral y la actitud de los empleados, son de gran utilidad para las organizaciones, puesto que los mismos responden de manera impersonal a una serie de preguntas relacionadas con las condiciones laborales a nivel de relaciones con compañeros, subordinados y superiores, ambiente laboral en general, desarrollo profesional, nivel de compromiso y responsabilidad del trabajador respecto a la empresa.

Si las organizaciones toman en cuenta los resultados arrojados por este tipo de encuestas, deben trabajar en la implantación de las mejoras detectadas, para de esta manera mejorar los procesos de trabajo, satisfacer las necesidades más significativas para los empleados y así alcanzar los niveles de productividad deseados.

RECOMENDACIONES

Luego de analizar los resultados arrojados de esta investigación recomendamos lo siguiente:

- Los gerentes y supervisores deben estar en conocimiento de que es lo que sus empleados quieren y escucharlos. Algunas personas se motivan con la perspectiva de más dinero, pero para otras, es la posibilidad de más tiempo libre. Y otros quieren más retos en el trabajo y mayor responsabilidad. Cada persona tiene sus propias razones para sentirse motivada. Tomarse el tiempo para escuchar a los empleados es un gran motivador.
- La empresa de seguros de vida JJJ & M debe crear un plan de acción. Después de haber hablado y escuchado a sus empleados, lo que sigue es proyectar juntos un plan para el éxito. Realizar conversaciones individuales con cada empleado, explicándole a cada persona el objetivo que debe perseguir de manera clara y crearle una expectativa de rendimiento.
- Los empleados deben ser estimulados para incrementar su conocimiento. Cuando se muestra interés en las metas profesionales de los empleados, se

fomenta un impulso de trabajar en pro de la organización. La empresa debe darle a los empleados la oportunidad de aumentar sus conocimientos y sus habilidades y mantenerlos actualizados.

- De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta aplicada, recomendamos que se elabore un programa o sistema de incentivos no monetario (de acuerdo a la propuesta planteada en el Capítulo IV de esta entrega), con el objetivo de elevar la moral y el sentido de pertenencia de los empleados de la empresa en cuestión y con esto lograr que los mismos se sientan motivados a trabajar con empeño y dedicación y que se sientan satisfechos con los beneficios recibidos.

BIBLIOGRAFIA

Libros

Adalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2004.

Alberto L. Merani, *Diccionario de Psicología*, Ediciones Grijalbo, S. A. 2002, México D. F.

Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte, *Introducción a la Psicología Industrial Organizacional*, Ediciones Mc Graw Hill, México 2005.

George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, *Administración de Recursos Humanos*, 12va. Edición, 2001, México, Thomson Learning.

José Ma. Rodríguez Porras, *El Factor Humano en la Empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, España, Año 2000.

Keith Davis y John Nowstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw Hill, México 2004.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, 11va Edición, Editorial Mc Graw Hill México, 2000.

Méndez A. Carlos E., Metodología, *Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*, 3ra. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2004.

R. R. Blake, J. S. Moutor, R. L. Allen, *El trabajo en Equipo ¿Qué es y cómo se hace?*, Ediciones Deusto, Madrid Barcelona, 1993.

Solana, Ricardo F., *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S. A., Buenos Aires. 2004.

Tesis

Ana María Sornoza Ortega, *“El Sistema de Incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial”* (Tesis, Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2003)

Páginas Web

http://incentivolaboral.blogspot.com/2011/02/tipos-de-insentivos_08.html

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1039/1/images/contenido_5.pdf

<http://pyme.lavoztx.com/qu-son-los-planes-de-incentivos-4468.html>

<http://www.altonivel.com.mx/8736-plan-scanlon-alinea-sus-metas.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Actitud>

<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>

Anexo No. 2

Encuesta

Instructivo

Cortésmente le solicitamos completar esta encuesta, cuyo objetivo es conocer su opinión sobre diferentes aspectos relacionados con el nivel de satisfacción con la empresa y su puesto de trabajo y de qué forma esto influye en su productividad. Esta investigación me permitirá obtener el título de Maestría en Gerencia y Productividad. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial. Le agradecemos su sinceridad y colaboración al contestar. No tiene que escribir su nombre.

Marque con una X la respuesta que más se ajuste a su opinión en las siguientes categorías:

5. Totalmente de acuerdo

4. De acuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2. En desacuerdo

1. Totalmente en desacuerdo

1	Sientes que trabajas en un lugar agradable y con las condiciones físicas necesarias para desempeñar las funciones asignadas.	1	2	3	4	5
2	Tienes pleno conocimiento sobre la historia, trayectoria, misión, visión y valores de la organización donde laboras.	1	2	3	4	5
3	Sus funciones y responsabilidades están bien claras y definidas.	1	2	3	4	5
4	Recibes información de cómo desempeñas tu trabajo y de las posibles mejoras que se podrían implementar para evitar los errores cometidos.	1	2	3	4	5
5	Le resulta fácil expresar sus opiniones libremente sobre cualquier tema relacionado con la organización o con el puesto que desempeña.	1	2	3	4	5
6	El Supervisor realiza reuniones periódicas para conocer las inquietudes y trazar pautas de trabajo en mejora de la productividad.	1	2	3	4	5
7	Solo se siente participe de los fracasos de su área de trabajo y no de los éxitos.	1	2	3	4	5
8	Sientes que formas parte de un equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
9	La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
10	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.	1	2	3	4	5
11	Tengo seguridad de conservar mi trabajo. Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño.	1	2	3	4	5
12	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.	1	2	3	4	5
13	Cuando llego a cometer algún error, mi supervisor lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.	1	2	3	4	5
14	Frecuentemente reviso con mi supervisor mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad y productividad.	1	2	3	4	5
15	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.	1	2	3	4	5
16	Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso	1	2	3	4	5

17	Las condiciones salariales recibidas son excelentes, al punto que podrías considerar que están por encima del promedio del mercado laboral.	1	2	3	4	5
18	Consideras que el factor "Sueldo" es el único factor que te puede motivar a realizar un trabajo de calidad y aumentar los niveles de productividad.	1	2	3	4	5
19	Estarías dispuesto a cambiar de empleo por un sueldo menor y con un ambiente laboral favorable.	1	2	3	4	5
20	Consideras importante la implementación de un sistema de incentivos no monetario para el mejoramiento de la productividad en la organización.	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACION!!!

APENDICE A

Tabla no. 1:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	5	25%
De Acuerdo	10	50%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	25%
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE B

Tabla no. 2:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	5	25%
Totalmente en Desacuerdo	15	75%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE C

Tabla no. 3:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	5	25%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	25%
En Desacuerdo	5	25%
Totalmente en Desacuerdo	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE D

Tabla no. 4:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	10	50%
Totalmente en Desacuerdo	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE E

Tabla no. 5:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0

Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	5	25%
Totalmente en Desacuerdo	15	75%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE F

Tabla no. 6:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	25%
En Desacuerdo	5	25%
Totalmente en Desacuerdo	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE G

Tabla no. 7:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	15	75%
De Acuerdo	4	20%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	5%
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE H

Tabla no. 8:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	45%
En Desacuerdo	10	50%
Totalmente en Desacuerdo	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE I

Tabla no. 9:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	15	75%
Totalmente en Desacuerdo	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE J

Tabla no. 10:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	17	85%
En Desacuerdo	3	15%
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE K

Tabla no. 11:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	18	90%
Totalmente en Desacuerdo	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE L

Tabla no. 12:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	5	25%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	6	30%
Totalmente en Desacuerdo	9	45%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE M

Tabla no. 13:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	17	85%
Totalmente en Desacuerdo	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE N

Tabla no. 14:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	6	30%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	4	20%
Totalmente en Desacuerdo	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE O

Tabla no. 15:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	16	80%
Totalmente en Desacuerdo	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE P

Tabla no. 16:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	14	70%
Totalmente en Desacuerdo	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE Q

Tabla no. 17:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	20	100%
De Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE R

Tabla no. 18:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	15	75%
Totalmente en Desacuerdo	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE S

Tabla no. 19:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	11	55%
De Acuerdo	9	45%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

APENDICE T

Tabla no. 20:

Categorías	FI	%
Totalmente de acuerdo	20	100%
De Acuerdo	0	0

Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Servicios

UNIVERSIDAD APEC



Decanato de Escuela de graduados

Maestría en Gerencia y Productividad

TEMA:

“Análisis del sistema de incentivo no monetario como herramienta de mejoramiento de la productividad del Capital Humano del Departamento de Servicios, de la empresa de Seguros de Vida JJJ & M, en la República Dominicana, año 2014”.

Postulante:

Licda. Indhira Esther Marte Adames

Matricula:

2012-1900

“Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Maestría de Gerencia y Productividad”

Profesora:

Edda Freitas

1. Delimitación del tema:

“Análisis del sistema de incentivo no monetario como herramienta de mejoramiento de la productividad del Capital Humano del Departamento de Servicios, de la empresa de Seguros de Vida JJJ & M, en la República Dominicana, año 2014”.

2. Problema de la Investigación

2.1 Planteamiento del Problema:

El sistema de incentivos, se ha convertido en una de las alternativas que permite lograr altos niveles de productividad, mejora la calidad y satisfacción de los clientes, y motiva a los empleados. Los incentivos son considerados como un factor determinante e ineludible para lograr el aumento en los volúmenes de producción, acentuando así, la importancia de esta forma de compensación.

Los empresarios, mantienen un gran interés en reducir de manera significativa los costos, en reestructurar el método de trabajo y en fomentar en los empleados el interés de desempeñar las labores asignadas de forma eficiente, esto lógicamente conduce a vincular el pago con el desempeño. Asimismo incrementa el interés por mejorar la calidad del trabajo realizado y de fomentar un compromiso en los empleados que permite renacer los planes de incentivos y de pago por desempeño.

La empresa de Seguros de Vida JJJ & M, es una empresa extranjera, donde sus operaciones administrativas principales son realizadas en República Dominicana. Sin embargo, a pesar de que está dirigida por empleados Dominicanos, las mismas siguen una cultura organizacional de acuerdo a las normas y principios del dueño de la empresa y del país origen de la misma.

Una de las razones, por la cual este tipo de empresas mantiene sus operaciones en Republica Dominicana, es debido a que ese país en comparación con el país origen de la empresa, ofrece una mano de obra de calidad y a un costo mucho más barato. Sin embargo, para los empleados (dominicanos) el salario pagado suele ser muy atractivo con relación a la tasa promedio pagada por empresas criollas.

El Departamento de Servicios de la empresa de Seguros de Vida JJJ & M, es una unidad de asistencia telefónica (Call Center), que brinda informaciones a los clientes de otros países, sobre sus pólizas de vida suscritas. Los empleados de esta unidad gozan de un sueldo sumamente atractivo, incluso muy por encima del monto que devengaría cualquier ejecutivo de una empresa local. Sin embargo, esto no es suficiente para

mantener alta la moral de los empleados, persiste un ambiente de desmotivación y desencanto y los niveles de productividad están muy por debajo de lo esperado.

Los principales problemas de comportamiento observados en los empleados están asociados con la insatisfacción por la suspicacia entre ellos y radican específicamente en el individualismo, desconfianza, falta de compromiso, falta de comunicación, etc., lo cual no promueve un sentido emprendedor de cumplir con la jornada laboral en un ambiente de mutua comprensión y colaboración, ni mucho menos impulsa a los empleados a dar esa “milla extra” que se espera.

De continuar esta situación se seguirán afectando las operaciones que se realizan en el Departamento con la insatisfacción de los clientes el momento de ser atendidos vía telefónica, con ello se va agudizando la apatía, la transferencia negativa de aprendizaje social y en consecuencia fomentar un desempeño deficiente.

La manera como se está afectando el trabajo realizado, determinara la necesidad de la realización de estudios (observación de conductas, encuestas, los datos existentes, el contacto cotidiano, etc.) y análisis, que den a conocer los principales factores que obstruyen la productividad y el trabajo eficiente en el Departamento.

2.2 Formulación del problema

¿Cuál es la importancia del sistema de incentivo no monetario como herramienta para el mejoramiento de la productividad en los empleados del Departamento de Servicios, de la empresa de Seguros de Vida JJJ & M, en la República Dominicana año 2014?

2.3 Sistematización del problema

1. ¿Cómo los empleados perciben el clima laboral en el Departamento de Servicios?
2. ¿Cuál es la actitud que se puede percibir en los empleados con relación al sentido de cooperación para el logro de los objetivos del Departamento?
3. ¿Cuál es el nivel de importancia que le dan los empleados al salario en comparación a otros beneficios alternativos?
4. ¿Cuáles son los beneficios que se obtendrán con el análisis del sistema de incentivo no monetario como herramienta para el mejoramiento de la productividad?

3. Objetivos de la Investigación

3.1 Objetivo General

Analizar el sistema de incentivo no monetario como herramienta para el mejoramiento de la productividad en los empleados del Departamento de Servicios, de la empresa de Seguros de Vida JJJ & M, en la República Dominicana año 2014.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar la percepción de los empleados sobre el clima laboral en el Departamento de Servicios.

- Percibir la actitud en los empleados con relación al sentido de cooperación para el logro de los objetivos del Departamento.
- Determinar el nivel de importancia que le dan los empleados al salario en comparación a otros beneficios alternativos.
- Destacar los beneficios que se obtendrán con el análisis de la importancia del sistema de incentivo no monetario como herramienta para el mejoramiento de la productividad.

4. Justificación

4.1 Justificación Teórica

Esta propuesta es teórica, debido a que intenta apoyarse en el material documental existente para realizar la investigación desde distintos enfoques. Basados en las teorías ya expuestas sobre el tema de los incentivos hacia los empleados, podemos llegar a explicaciones y conclusiones para mejorar la productividad en el Departamento de Servicios, tomando como base los diferentes sistemas de incentivos anteriormente identificados y estudiados por expertos en la materia.

4.2 Justificación Metodológica

Para esta investigación se realizara una encuesta a través de un cuestionario elaborado para estos fines, el cual será utilizada como método de obtención de información. A través de la aplicación del cuestionario se busca conocer el grado de importancia del Sistema de Incentivos para los empleados. En el entorno

organizacional, el Sistema de Incentivos es defendido como una herramienta esencial que define el posicionamiento de las mismas, frente a otras organizaciones. El mismo requiere en primer lugar, la existencia de una actividad u objeto para cuya consecución deben concurrir diferentes personas. En este sentido, se pretende involucrar todos los empleados del Departamento señalado anteriormente.

4.3 Justificación Práctica

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado pretende encontrar soluciones concretas a problemas de clima organizacional y motivación en los empleados. Por esta razón es pertinente realizar un análisis para luego fomentar en los empleados del Departamento de Servicios la alta moral, dinámica y cultura de trabajar motivados para el logro de los objetivos.

5. Marco de Referencia

5.1 Marco Teórico

En la actualidad, cada día más los empresarios hablan de llegar a la mejor productividad empresarial para que sus empresas sean visualizadas como la de mejor ventaja competitiva en relación a las demás. Sin embargo, la productividad y consecuentemente el éxito empresarial, a más de la maquinaria y los materiales se debe en gran medida al buen desempeño laboral del capital humano ya que esto contribuye a la generación de más bienes y/o servicios en un mismo marco referencial de tiempo, permitiendo con esto una mejor absorción de costos directos e indirectos que tiene toda organización y, como consecuencia, una reducción de costos y precios para lograr así una mejor competitividad frente al desafío mundial¹⁷.

¹⁷ Ana María Sornoza Ortega, "El Sistema de Incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial" (Tesis, Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2003)

Para lograr que el capital humano responda a las exigencias que implica posicionarse como una empresa exitosa frente a la competencia se debe considerar la forma de remuneración. En nuestro país no se están alcanzando los niveles de productividad requeridos debido a una política caduca de sueldos y salarios en donde las personas están acostumbradas a recibir dinero por el hecho de haber estado físicamente en sus lugares de trabajo independientemente de haber realizado o no las tareas predeterminadas en cantidad o calidad.

El escenario anteriormente descrito podrá ser cambiado cuando se implante en las organizaciones la filosofía de pagar a los empleados de cualquier nivel jerárquico una cantidad de remuneración fija y, en adición, una cantidad de remuneración variable que vaya de acuerdo a las tareas cumplidas, el tiempo de demora de las mismas, la consecución de objetivos individuales y de objetivos grupales o corporativos, tomando en cuenta que este tipo de remuneración variable no precisamente debe ser monetario.

Sin embargo, a pesar de que los recursos humanos tengan un trato adecuado, no siempre se logrará que sean eficientes un ciento por ciento debido a un comportamiento intrínseco del ser viviente en general y más aún del ser humano, el cual es realizar el menor esfuerzo pero recibir la máxima recompensa. Entonces surge una pregunta crucial: ¿cómo puede un administrador lograr que el personal sea más eficiente y trabaje a los niveles deseados?

Esto se puede lograr mediante la creación de un sistema de incentivos con la finalidad de que la empresa, sin importar el nivel jerárquico en la organización, pueda desarrollar y mejorar su propia motivación para producir resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo¹⁸. Este sistema de incentivos debe diseñarse para ser aplicado en forma individual, en forma grupal y en puestos específicos de trabajo, según sea la necesidad de cada empresa y la facilidad de control del mismo. Es por ello que se debe analizar la importancia de un Sistema de Incentivos como herramienta

¹⁸ Drucker, Peter, Gerencia para el siglo 21 (Editorial Norma. ISBN 958 -04 - 5325 - x) 2004.

para el mejoramiento de la productividad empresarial y luego considerar la implementación del mismo para el logro de los objetivos empresariales.

5.2 Marco Conceptual

Actitud: sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y en última instancia su comportamiento (Davis y Nowstrom, 2004)

Cohesión de equipo: es el grado en que los miembros del equipo desean permanecer en el equipo y se comprometen con sus metas. Los equipos de alta cohesión se caracterizan por la estabilidad, el orgullo por pertenecer al equipo, los sentimientos de unidad y satisfacción que los mantienen juntos, normas estrictas y presión para conformarse (Solana, Ricardo F., 2004).

Compromiso: acuerdo obtenido mediante concesiones recíprocas (Merani, *Diccionario de Psicología*, 2002).

Desarrollo de equipos: se refiere a los cambios en los equipos conforme se desarrollan en el tiempo (Scout Cynthia D., Dennis T. Jaffe, 2002)

Estrategia: técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo (Davis y Nowstrom, 2004).

Integración: Incorporación de los empleados para la constitución de un equipo de trabajo (Blake, Moutor, Allen, 1993).

Miembro de un equipo: persona con habilidades y conocimientos que colaboran en una tarea específica y definida (José Ma. Rodríguez Porras, 2000).

Líder: recibe su autoridad del propio equipo, diversos factores le permiten ganarse el apoyo de sus colaboradores (Blake, Moutor, Allen, 1993).

Dinámica del trabajo: proceso a través del cual los empleados interactúan directamente con sus compañeros y comparten las actividades que estos realizan (Landy, Conte, 2005).

Percepción del trabajo: conocimiento que tienen los empleados sobre la labor que realizan en su lugar de trabajo. (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, 2000).

6. Aspectos Metodológicos

6.1 Tipo de Estudio

Estudio Exploratorio

Esta investigación corresponde al tipo de estudio exploratorio, ya que con la misma se pretende aumentar la familiaridad con el fenómeno a investigar, aclarar conceptos y establecer preferencias para posteriores investigaciones.

Estudio Descriptivo

Esta investigación corresponde al tipo de estudio descriptivo, ya que el propósito fundamental es la identificación de las características y causas del problema de

investigación y que servirá de soporte para llegar a pertinentes conclusiones a través del análisis del fenómeno a estudiar.

Estudio Explicativo

Esta investigación corresponde al tipo de estudio explicativo, ya que la realización de la misma pretende contribuir al desarrollo del conocimiento científico. A su vez, se busca encontrar las razones o causas que ocasionan el fenómeno a estudiar y en qué condiciones se da el mismo.

6.2 Método de investigación

Observación

La observación es un procedimiento de suma importancia en esta investigación. Con este método pretendemos advertir los hechos como se presentan, de una manera auténtica, espontánea y consignados por escrito.

Inductivo

Se iniciara con la identificación de las características que explican la relación y dinámica de trabajo de los empleados con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales, para describir la situación de estudio.

Deductivo

Con este método pretendemos explicar de manera particular el fenómeno a estudiar, partiendo del tema del sistema de incentivo en general y adecuándolo a lo particular, partiendo con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares.

Análisis

Nos servirá para conocer la naturaleza de los elementos que constituyen el problema de investigación de modo particular, para llegar a un cabal conocimiento de su condición con fines de establecer la existencia de la problemática planteada.

Estadístico

Nos servirá para tabular las informaciones recolectadas y representar mediante cuadros estadísticos y gráficos, complementados con reporte escrito de los resultados para su análisis e interpretación.

6.2 Fuentes, técnicas e instrumento para la recolección de información

Fuentes primarias

Las fuentes primarias, las constituyen los empleados del Departamento de Servicios de la empresa en cuestión.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son el conjunto de libros de textos bibliográficos, documentos, y exploraciones en internet.

Técnica

Las técnicas las constituyen las encuestas que se aplicaran a los empleados del Departamento de Servicios de la empresa en cuestión.

Instrumento

Formato

Se elaboro una encuesta que consta de 20 preguntas cerradas, con fines de abarcar todos los aspectos relacionados a la actitud de los empleados frente al clima laboral. La misma se presento en una escala tipo Likert.

Aplicación

En un día normal de trabajo, en el horario de la tarde (menos volumen de trabajo), se explicó a los empleados del Departamento de Servicios los fines de la encuesta, de manera agradable (Rapport), se expuso que los resultados serian tratados de manera confidencial y que sería un aporte para el Trabajo de Grado de la Maestría de Gerencia y Productividad.

Población de estudio

Los empleados del Departamento de Auditoria del Ministerio de Agricultura, representan en su totalidad el universo de esta investigación los cuales forman una población de 20 miembros.

Análisis FODA

El Análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnostico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis FODA debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Tratamiento y presentación de la información

Las informaciones recolectadas serán tabuladas y representadas mediante cuadros estadísticos y gráficos, complementados con reporte escrito de los resultados para su análisis e interpretación.

7. Tabla de Contenido

CAPITULO I: ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS

- 1.11 Generalidades de las Actitudes.
- 1.12 Concepto y definiciones de diferentes autores.
- 1.13 Actitudes de los empleados y sus consecuencias.
- 1.14 Efectos de las actitudes de los empleados.
 - 1.14.1 Rendimiento de los empleados.
 - 1.14.2 Rotación de personal.
 - 1.14.3 Ausentismo y llegadas Tardes.
 - 1.14.4 Robos de los bienes de la organización.
 - 1.14.5 Violencia.
- 1.15 Cambios de las actitudes de los empleados.

CAPITULO II: SATISFACCION LABORAL

- 2.9 Definiciones de diferentes autores.
- 2.10 Elementos que caracterizan la Satisfacción laboral.
- 2.11 Satisfacción y Productividad.
- 2.12 Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción del empleado.

CAPITULO III: SISTEMA DE INCENTIVOS

3.1 Generalidades de los planes de incentivos.

3.2 Razones y requerimientos de los planes de incentivos.

3.3 Diferentes Planes de incentivos.

3.3.1 Los Planes de incentivos individuales.

3.3.1.1 Destajo.

3.3.1.2 Plan Normal por horas.

3.3.1.3 Bonos.

3.3.1.4 Pagos por meritos.

3.3.1.5 Pago único por meritos.

3.3.1.6 Incentivos por ventas.

3.3.1.7 Curvas de madurez.

3.3.2 Planes de incentivos grupales.

3.3.2.1 Compensación para el equipo.

3.3.2.2 Plan Scanlon.

3.3.2.5 Plan Rucker.

3.3.2.6 Improshare.

CAPITULO IV: SISTEMA DE INCENTIVOS NO MONETARIOS

4.1 Conceptualización.

4.2 Objetivos del sistema de incentivos no monetario.

4.3 Ventajas de los incentivos no monetarios.

4.4 Propuesta de un sistema de incentivos no monetarios que se pueden implementar en la empresa estudio de esta monografía.

CAPITULO V: PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.6 Tabulación e interpretación del los Resultados de la Investigación.

5.7 Análisis FODA de la situación actual del Departamento objeto estudio.

5.8 Análisis de los resultados de la investigación.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

8. Bibliografía Preliminar

Adalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2004.

R. R. Blake, J. S. Moutor, R. L. Allen, *El trabajo en Equipo ¿Qué es y cómo se hace?*, Ediciones Deusto, Madrid Barcelona, 1993.

Keith Davis y John Nowstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw Hill, México 2004.

Alberto L. Merani, *Diccionario de Psicología*, Ediciones Grijalbo, S. A. 2002, México D. F.

Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte, *Introducción a la Psicología Industrial Organizacional*, Ediciones Mc Graw Hill, México 2005.

Méndez A. Carlos E., *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*, 3ra. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2004.

José Ma. Rodríguez Porras, *El Factor Humano en la Empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, España, Año 2000.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, 11va Edición, Editorial Mc Graw Hill México, 2000.

Solana, Ricardo F., *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S. A., Buenos Aires. 2004.

Drucker, Peter, *Gerencia para el siglo 21* (Editorial Norma. ISBN 958 -04 - 5325 - x) 2004.

George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, *Administración de Recursos Humanos*, 12va. Edición, 2001, Mexico, Thomson Learning.

Ana María Sornoza Ortega, "El Sistema de Incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial" (Tesis, Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2003)

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>

http://incentivolaboral.blogspot.com/2011/02/tipos-de-insentivos_08.html

9. Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades	Distribucion Temporal															
Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Desarrollo de la etapa exploratoria																
Determinación del problema de investigación																
Ubicación del problema de investigación en el contexto de su problemática																
Elaboracion de la introduccion																
Selección de los elementos necesarios al Marco Teórico																
Elaboracion del Marco Teorico																
Formulación del problema y sistematización																
Formulación de los objetivos (General y Específicos)																
Selección del DISPOSITIVO DE PRUEBA: tipo de investigación y diseño, unidades de estudio.																
Definición de la estrategia metodológica																
Descripción de cada instrumento de investigación en relación con sus objetivos y unidades de estudio: procedimiento de aplicación, procesamiento e interpretación.																
Aplicación de los instrumentos (recolección de información)																
Procesamiento de informacion																
Elaboracion de conclusiones																
Elaboracion de Propuesta																
Elaboracion de Recomendaciones																
Elaboracion de borrador final del monográfico																
Correccion de señalamientos																
Entrega de la versión final del monográfico																

10. Presupuesto

Ingresos miles de \$		Egresos miles de \$	
Recursos propios	30,000.00	Libros y Papeleria	10,000.00
		Transporte	8,000.00
		Material didactico	5,000.00
		Imprevistos	2,000.00
		Pago digitación, encuadernación e impresión de informaciones	3,000.00
		Compra de papel para impresión	600.00
		Empastado	600.00
		Fotocopias	400.00
Total Ingresos	30,000.00	Total egresos	29,600.00