



UNIVERSIDAD “ALAS PERUANAS” – FILIAL ICA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“INFLUENCIA DE LOS INCENTIVOS EN EL TRABAJO Y LA
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA AGRO
EXPORTADORA EXPROSUR SRL., EN EL DISTRITO DE SUBTANJALLA
PROVINCIA DE ICA EN EL AÑO 2015”.**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTADO POR: MOSCOSO PALOMINO KENYI DANIEL

ICA – PERÚ

2015

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación, a mis maestros por sus enseñanzas a mis amigos por ser parte de esta historia en la universidad.

RESUMEN

La presente tesis titulada “Influencia de los incentivos en el Trabajo y la Motivación Laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosurs SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015”. Tuvo por objetivo, analizar como los incentivos en el trabajo influyen en la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosurs SRL.

El tema de investigación es relevante porque un incentivo es la gratificación tangible o intangible a cambio de la cual las personas se hacen miembro de la organización y una vez en ella contribuyen con el tiempo, esfuerzo, u otros recursos válidos. Cualquiera sea su propósito, el producto o la tecnología de la organización, la balanza de las inducciones, contribuciones deben ser fundamentalmente mantenidas.

El estudio se hace dentro del marco de la Psicología del trabajo, así como el estudio de los Recursos Humanos, tan importante en estos donde se requiere del máximo potencial de los empleados para lograr metas y objetivos.

La población de estudio estuvo compuesta por el personal administrativo (oficina) de la agro exportadora Exprosurs SRL., a los cuales se les aplico un cuestionario de 52 preguntas donde básicamente resaltan cuatro dimensiones relacionadas al tema de estudio, dándole a las preguntas una opción múltiple, teniendo en cuenta la escala de Likert.

Las conclusiones a las que se llegó son las siguientes:

Se concluye que:

- Se ha determinado que existe relación directa entre los incentivos en el trabajo y la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosurs SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.

- Existe asociación entre las condiciones laborales y el nivel de autonomía de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica.

- Existe asociación entre la calidad del área de trabajo y el nivel de satisfacción en el trabajo de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica.

- Existe asociación entre la Calidad del área y ambiente de trabajo y el Nivel de Autonomía de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica.

- Existe asociación entre la Calidad del área y ambiente de trabajo y el Nivel de Autonomía y el Nivel de satisfacción en el trabajo de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica.

PALABRAS CLAVE: Incentivos Laborales, Motivación, Gestión de Recursos Humanos.

ABSTRACT

This thesis entitled "Influence of incentives at Work and Labor Employee motivation Exprosur Agro Export SRL., in the district of Subtanjalla province of Ica in 2015". Aimed, to analyze the incentives at work influence job motivation of employees Exprosur Agro Export SRL.

The research topic is relevant because an incentive is the tangible or intangible reward in return for which people member of the organization and once it contribute time, effort or other resources become valid. Whatever its purpose, the product or technology of the organization, the balance of inductions, contributions must be essentially maintained.

The study studying Human Resources, so important in these which requires the full potential of employees to achieve goals and objectives is done within the framework of the psychology of work, as well.

The study population consisted of administrative staff (office) of the exporting agro Exprosur SRL., Whom I we applied a questionnaire of 52 questions which basically outline four relate to the subject of study size, giving to questions multiple choice considering Likert scale.

The conclusions that were reached are:

CONCLUSIONS

The following was concluded:

- It has been determined that there is a direct relationship between incentives at work and work motivation of employees Exprosur Agro Export SRL, in the district of Subtanjalla province of Ica in 2015.

- There is influence between working conditions and work motivation of employees Exprosur Agro Export SRL; this is based on the results of the following correlations:
 - ✓ A relationship between working conditions and the level of autonomy of employees Exprosur Agro Export SRL.

- ✓ That there is no association between the quality of the work area and level of job satisfaction of employees Exprosur Agro Export SRL.

- There is influence between the perception of the work environment and work motivation of employees Exprosur Agro Export SRL; this is based on the results of the following correlations:
 - ✓ Quality exists between the area and the work environment and Level of Autonomy employees Exprosur Agro Export SRL.
 - ✓ That there is no association between the quality of the area and work environment and Level of Autonomy and the level of job satisfaction of employees Exprosur Agro Export SRL.

KEYWORDS: Work Incentives, Motivation, Human Resource Management.

ÍNDICE

	Págs.
Hoja de respeto.....	i
Caratula.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	viii
Índice.....	ix
INTRODUCCIÓN	xii

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2. Delimitación de la Investigación.....	8
1.3. Formulación del Problema	9
1.3.1. Problema Principal	10
1.3.2. Problemas Secundarios	10
1.4. Objetivos de la Investigación	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos	10
1.5. Hipótesis de la Investigación	11
1.5.1. Hipótesis General.....	11
1.5.2. Hipótesis Secundarias.....	11
1.5.3. Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores.....	11
1.5.4. Operacionalización de las Variables.....	12

1.6.	Diseño de la Investigación	13
1.6.1.	Tipo de Investigación	13
1.6.2.	Nivel de Investigación	13
1.6.3.	Método	13
1.7.	Población y Muestra de la Investigación	14
1.7.1.	Población	14
1.7.2.	Muestra	14
1.8.	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	14
1.8.1.	Técnicas.....	14
1.8.2.	Instrumentos	16
1.9.	Justificación e Importancia de la Investigación	16
1.9.1.	Justificación.....	16
1.9.2.	Importancia	17
1.9.3.	Limitaciones.....	18

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de la Investigación	19
2.1.1.	A Nivel Internacional	19
2.1.2.	A Nivel Nacional	30
2.2.	Bases Teóricas.....	36
2.2.1.	Incentivos.....	36
2.2.2.	Motivación.....	55
2.3.	Definición de Términos Básicos.....	67

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1.	Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados de Encuestas	74
------	--	----

3.2. Análisis de correlación	90
3.3. Contratación de Hipótesis	93
3.3.1. Prueba de Hipótesis	95
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	97
ANEXOS	99
1. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	99
2. Matriz de Consistencia	101
3. Encuesta	103

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada **“Influencia de los incentivos en el Trabajo y la Motivación Laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL. en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015”**. Las empresas dependen en gran medida del capital humano que las conforma, por lo cual estos constituyen un activo vital para su funcionamiento, pero con el transcurso del tiempo y debido al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, así como la necesidad de aumentar la eficiencia y competitividad en ellas poco a poco se han ido dejando de lado las necesidades de estos, lo que ha generado descontento de parte de estos y por consiguiente la labor es realizada con deficiencia.

Actualmente, se observa que las personas se encuentran descontentas por el pago que reciben de su trabajo, lo que lleva a desmotivarse en sus actividades laborales, afectando directamente a la eficiencia de las empresas, teniendo en cuenta, que una motivación otorgada a través de los incentivos adecuados puede ser clave para que esto no suceda.

Se considera de gran importancia que las empresas del mundo contemporáneo, apliquen un plan de incentivos que satisfaga a sus trabajadores, debido a que ellos responderán con un mejor desempeño en sus actividades, lo que es beneficioso también para las empresas, ya que, gracias a esto lograrán ser más eficientes con una mejor posición en el mercado y consiguiendo mayores utilidades, lo que provoca un objetivo común para todos los que conforman la empresa.

Las organizaciones, hoy en día, utilizan sistemas de incentivos heterogéneos, los cuales adquieren cada vez mayor relevancia para aumentar el rendimiento, la motivación y los resultados globales (empleados y empresas). A su vez, las prácticas institucionales en muchas organizaciones, aún, se basan en enfoques tradicionales, con muchos niveles jerárquicos, estilos de dirección basados en el control, exceso de reglas y procedimientos.

El nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajador tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente. La motivación no consiste tan sólo en ofrecer retribuciones o incentivos, los empleados tienen que saber lo que se espera que hagan, los objetivos que tienen que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos por la empresa a la cual prestan su trabajo.

Además de las retribuciones financieras, las no financieras también juegan un papel significativo, ya que hay personas que prefieren un buen entorno laboral en vez de un aumento de sueldo, debido a que prefieren trabajar en un ambiente armónico, en lugar de recibir un poco más de dinero, que no asciende a un porcentaje importante de su sueldo, este caso se presenta con más frecuencia en los cargos ejecutivos.

Cabe mencionar, que las organizaciones buscan desarrollar el sentido de compromiso entre el personal y la organización, además de integrar las necesidades de la organización con las del individuo, con el fin de que éste sienta que si la empresa prospera él también lo hará.

El autor

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Un incentivo es algo que motiva o anima a un individuo a hacer algo. Los planes de incentivos son campañas sistemáticas dirigidas a personas que están vinculadas a las empresas. Los planes de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos (Bohlander et al. 2001).

Para Mondy y Noé (1998) Los planes de incentivos “consisten en el conjunto de instrumentos que permiten operar lo relacionado con la recompensa, cuyo propósito primordial consiste en mejorar la productividad del empleado a fin de obtener una ventaja competitiva”.

Werther Jr. & Davis (1995) aclaran que “Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica”.

Por otra parte, Chiavenato (2003), señala que un incentivo es: la gratificación tangible o intangible a cambio de la cual las personas se hace miembro de la organización y una vez en ella contribuyen con el tiempo, esfuerzo, u otros recursos válidos. Cualquiera sea su propósito, el producto o la tecnología de la organización, la balanza de las inducciones, contribuciones deben ser fundamentalmente mantenidas.

Incentivos en el Trabajo

Dessler (1997), dice que un programa o sistema de incentivos puede ser algo que incita o que tiene una tendencia a incitar a la acción. Los incentivos son los motivos e inducciones destinadas a aumentar o mejorar la producción.

Barro y Jiménez (1998) indican que los incentivos ofrecen diferentes cantidades de pago en relación con algún indicador del desempeño. Tienden a incrementar las expectativas del empleado en el sentido de que después del desempeño encontrarán recompensas, aunque la diferencia de tiempo podrá ir desde una semana hasta un año. Los incentivos con frecuencia estimulan una mayor productividad, pero también tienden a producir algunas consecuencias negativas.

Existen diferentes tipos de incentivos, entre los cuales se pueden encontrar:

- Reconocimiento del empleado: Los incentivos de reconocimiento del empleado por el desempeño, estimulan al trabajador reconociendo su servicio sobresaliente al alcanzar metas predeterminadas.
- Seguros: Además, están los incentivos de seguros, los cuales entran en vigencia cuando los trabajadores tienen cierto tiempo de trabajar en dicha empresa (1 año); y éstos pueden ser: seguro de vida, seguro médico (con opción a incluir a la familia), seguro contra terceros y seguro total (vendedores con carro).
- Seguridad e Higiene: La seguridad e higiene es un incentivo, aunque es indirecto se convierte en una necesidad contar con doctores o enfermeros, además de que les garanticen su seguridad dentro de las instalaciones.
- Actividades Recreativas: Las actividades recreativas son otro incentivo muy importante, ya que además de servir como distracción a los empleados, ayuda a crear un clima organizacional positivo.
- Bono incentivo: La mayoría de planes se caracteriza por los incentivos económicos directos. Sin embargo, algunos programas o sistemas de incentivos ofrecen recompensas indirectas. Un incentivo puede ser en forma de

vacaciones, aumento de tiempo de descanso, una pensión mejor, un obsequio entre otros; y puede ser inmediato, a final del año o diferido hasta la jubilación.

- Incentivos individuales y de grupo: Con frecuencia, los programas o sistemas de incentivos se clasifican según a quienes se aplique el incentivo o en qué campo de acción esté basado el sistema de incentivos. Pueden ser individuales, de grupo y para toda la empresa. Los incentivos individuales pagan al empleado basándose en su esfuerzo personal, los incentivos de grupo compensan a todos los empleados de acuerdo con el criterio de pago de la empresa y para toda la empresa pueden incluir reparto de utilidades, planes de propiedad de acciones de la empresa, entre otros. Este criterio puede considerarse el costo, la productividad, las ventas, los ahorros y otros factores.

- Desarrollo de carrera y Estabilidad Laboral: La persona que desarrolla un plan para alcanzar unos determinados objetivos de carrera tiene más probabilidades de alcanzarlos. Con un plan de carrera es mucho más probable que se alcance la satisfacción a medida que se progresa en la trayectoria de la carrera.

Los factores para medir el desempeño del personal más utilizado por las organizaciones según Chiavenato (2002) son:

a) Habilidades:

Davis y Newstrom (1999) muestran que una de las dimensiones básicas es la variedad de habilidades utilizadas en el trabajo. La variedad de habilidades permite a los empleados desempeñar diferentes operaciones para las que a menudo se requiere de diferentes habilidades. Los empleados consideran más estimulantes las funciones de gran variedad a causa de gama de habilidades implicadas. Estas funciones también liberan de la monotonía de cualquier actividad repetitiva.

b) Conocimientos:

Cutcher-Gershenfel (2000) menciona que el conocimiento se ha convertido en una de las más poderosas fuerzas para las ventajas competitivas en el mercado de hoy. La creación de conocimiento es una fuerza dinámica, ligada al cambio continuo e inexorable en los sistemas de producción. Para crear y utilizar efectivamente el conocimiento, las empresas deben comprender las fuerzas que pueden apoyarlo o destruirlo. En los grupos donde se crea el conocimiento virtual, éste debe dirigirse hacia un objetivo colectivo, lo cual permitirá la creación de conocimiento explícito, que a su vez puede utilizarse para la solución de problemas, reparar una maquinaria, negociar un contrato o llevar a cabo varias tareas relacionadas con el trabajo.

c) Actitudes

Davis y Newstrom (1999) mencionan que las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas que ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera. Las actitudes laborales negativas permiten predecir conductas no deseadas, y las actitudes positivas permiten predecir conductas constructivas. Cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, no se involucran en sus labores y asumen un compromiso insuficiente con la empresa, es probable que de ello se desprendan ciertas consecuencias.

d) Cumplimiento de objetivos:

A pesar que el contacto continuo lleva al grupo a adoptar un comportamiento más o menos uniforme, esto no implica que cada miembro del grupo ocupe una posición idéntica dentro del mismo. Las personas que más ayudan al grupo a obtener sus objetivos tienden a poseer rangos más altos. De esta manera, aquellas actividades que las personas realicen con el propósito de cumplir dichos objetivos contribuirán a aumentar su importancia para el grupo.

e) Evaluación del desempeño:

Una de las principales responsabilidades de los administradores es evaluar el desempeño de los empleados. Como indican Hellriegel y Slocum (1998) la evaluación del desempeño es el proceso de evaluación sistemática de las cualidades laborales, necesidades de desarrollo y avances en el cumplimiento de metas de cada empleado y de la posterior determinación de medios para la elevación de su desempeño.

f) El desempeño y los incentivos:

Morales y Velandia (1999) mencionan que dentro del grupo de objetivos principales de la evaluación del desempeño se tiene la distribución de recompensas y de ellas hacen parte los incentivos o incrementos por mérito como los beneficios más comunes y significativos relacionados con el desempeño.¹

Exportadora y procesadora del Sur SRL.

La empresa fue creada el 10 de abril del 2001 con la finalidad de agrupar 28 productores con el fin de captar materia prima (espárrago verde) procesarlo y finalmente exportarlo es así que en el primer año se procesó y exportó 160,000 cajas siendo los recibidores las siguientes empresas Gourmet trading company, en el segundo año se llegó a exportar 360.000 cajas siendo los recibidores las siguientes empresas Gourmet trading company, Mayan Freshllc., Crystal Valle y Foods, Americas Produce, Brand Tropicals, Frutas Olivar, La Provencale, Exofarm, Sunamerica Imports, Fresh Fruits, Southern Specialties, Paulsteinberg bajo esta modalidad logramos captar aproximadamente un promedio de 2'000,000 kg., para la campaña de (Julio-Diciembre).

¹ www.eoi.es/blogs/madeon/2013/.../importancia-de-la-motivacion-laboral...

El éxito de este negocio está basado en una eficiencia en el acopio de materia prima para ello se hace la coordinación y logística diseñada con anticipación por el personal encargado de dicho trabajo toda vez que las distancias de los fundos están ligeramente alejados así tenemos que hay aproximadamente unos 32 Km. por el Sur y 45 Km. por el Norte. Para lo cual contamos con 4 movilidades totalmente acondicionadas para tal fin, El otro factor importante es el pago semanal que recibe el productor todos los viernes o sábados de cada semana es así que la empresa inicia sus actividades el 06 de agosto del 2001. Siendo nuestro mayor volumen de exportación entre los meses de Julio a Diciembre y; los meses siguientes son derivados al mercado nacional para ser procesado (envasado o congelado).

Es importante hacer de conocimiento que la empresa cuenta con dos profesionales en la parte agrícola estos a su vez brindan el asesoramiento técnico respectivo en el área nutricional así como en el área fitosanitaria dando mayor énfasis en el uso y dosis de pesticidas sobre todo de acuerdo a lo permitido por los estándares internacionales así como el EPA y USDA.

La empresa se encuentra ubicada en el Km. 297.20 al sur de la capital (Lima) en el departamento de Ica, cuenta con un área de 10,000 m²., una nave de proceso de 1,400 m² contando en ella 02 líneas de procesamiento (acero inoxidable) además de 01 cámara de productos terminados a 2°C y una segunda cámara para la recepción de la materia prima de 6°C a 10°C, así mismo cuenta con un Hydrocooler de inmersión a 1.5°C cabe resaltar que tanto la nave de proceso (climatizada) como la cámara y el Hydrocooler son con tecnología de última generación.

En el mes de Mayo del 2003 acabamos de ser auditados y aprobados en los estándares de higiene y salubridad en proceso por PRIMUM LABS, como también estamos aptos ya para ser auditados para el HACCP la empresa cuenta con 5 oficinas, 2 almacenes, servicios higiénicos para damas y caballeros un comedor para el personal con su respectiva cocina bien equipada.

La idea de esta investigación surge desde el momento en que pude percibir las incomodidades y molestias de mis compañeros de trabajo y después ser yo mismo participe de esta problemática. A diario en la empresa siempre en los momentos de receso, me reunía con mis compañeros a almorzar y socializar conversando sobre noticias que ocurrían en el país, o cosas personales que cada uno compartía con los demás. Con el transcurrir de los días y el tiempo de mi permanencia en la empresa todo iba muy bien, pero casi siempre la última semana de cada mes, las conversaciones con mis compañeros cambiaban de tema, ahora se referían a problemas económicos que ellos tenían en sus casa y con sus familias, como por ejemplo el hecho de no tener dinero para los pasajes, pagar deudas que tenían con el banco, pagar la mensualidad del colegio de sus hijos, pagar la universidad, pagar el alquiler de la casa o los mismos gustos propios como lo tiene cualquier persona, todo esto me parecía raro, porque en ese instante no sabía porque el hecho te tocar ese tema, si supuestamente ya faltaban pocos días para cobrar su sueldo a fin de mes como lo hace todo trabajador de cualquier empresa.

Con el transcurso de los días y pasando fin de mes e inicios del otro mes, las molestias e incomodidades continuaban, seguía sin entender porque el reclamo de ellos, luego preguntando a los demás a que se debía estas molestias, llegue a enterarme que esto se debía

a que todavía no habían cobrado su sueldo y por ende la empresa no había hecho el depósito de las remuneraciones a cada uno.

No entendía el hecho del porque estaba ocurriendo eso, porque en mi caso a mi si me pagaban a fin de mes. Pero en mi caso, los primeros meses de trabajo era todo normal, porque ya con el transcurso del tiempo yo mismo sería participe de estas molestias e incomodidades al igual que mis compañeros, también no me pagaban a fin de mes como sí lo era en los primeros meses, hecho que me causó sorpresa, porque ocurría esto en la empresa, pero seguía sin entender y no tener una respuesta.

Conversando con mis compañeros que ya tenían años en la empresa, me comentaron que esto en la empresa se vivía cada mes, nunca el pago de su sueldo era puntual y a fin de mes como suele ser en la mayoría de empresas estatales o privadas. Siempre los pagos solían ser con demora ya sea en el transcurso de la primera semana o segunda semana del mes siguiente.

Habían varias alternativas que solían decir mis compañeros porque el hecho de esta demora, algunos decían porque no se exportaba mucho, que la empresa tenía deuda con el banco y eso era primordial pagar, la plata no había sido depositada por el cliente del exterior, primero es el pago a los proveedores que a los demás, o hasta que porque el gerente no quería pagar, entre otros.

Es así como nació la idea de mi parte de hacer esta investigación, con la finalidad de encontrar alguna solución o la respuesta a esta interrogante y por ende compartirla con mis ex compañeros de la empresa.

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se llevó a cabo en el ámbito del distrito de Subtanjalla y provincia de Ica.

1.2.2. Delimitación social

Comprendió al personal administrativo (oficina) de la agro exportadora Exprosur SRL., en el distrito de Subtanjalla, Ica.

1.2.3. Delimitación temporal

La investigación se realizó entre los meses de Enero a Marzo del año 2015.

1.2.4. Delimitación conceptual

Se estudiaron los conceptos relacionados a las variables de estudio:

Incentivo. Un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.²

Motivación. La motivación laboral es un aspecto que nunca debe faltar entre tus empleados. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.³

1.3. Formulación del Problema

Conociendo la problemática expuesta los problemas quedarán planteados mediante las siguientes interrogantes.

1.3.1. Problema Principal

¿De qué manera los incentivos en el trabajo influyen en la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosurs SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica, en el año 2015?

1.3.2. Problemas Secundarios

Problema Secundario1:

¿De qué manera las condiciones laborales en la empresa influyen en la motivación de los empleados de la Agro Exportadora Exprosurs SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015?

Problema Secundario 2:

¿Cómo la percepción del ambiente de trabajo influye en la motivación de los empleados en la Agro Exportadora Exprosurs SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Analizar como los incentivos en el trabajo influyen en la motivación de los empleados de la Agro Exportadora Exprosurs SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.

1.4.2. Objetivos Específicos

Objetivos específico1

Analizar como las condiciones laborales en la empresa influyen en la motivación de los empleados de la Agro Exportadora Exprosurs SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.

² definicion.de/incentivo/

³ www.inadem.gob.mx/10_formas_de_motivar_al_personal_de_tu_empre.

Objetivos específico2

Determinar cómo la percepción del ambiente de trabajo influye en la motivación de los empleados de la Agro Exportadora Exprosurs SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.

1.5. Hipótesis de la Investigación.

1.5.1. Hipótesis General

Los incentivos en el trabajo influirían en la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosurs SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.

1.5.2. Hipótesis Secundarias

Hipótesis Secundaria 1.

Las condiciones laborales en la empresa influirían en la motivación de los empleados de la Agro Exportadora Exprosurs SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.

Hipótesis Secundaria 2

La percepción del ambiente de trabajo influiría en la motivación de los empleados de la Agro Exportadora Exprosurs SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.

1.5.3. Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores.

Variable Independiente:

Incentivos

Indicadores.

- Las condiciones laborales
- Percepción del ambiente de trabajo

Variable Dependiente

Motivación

Indicadores.

- Nivel autonomía
- Nivel de satisfacción

1.5.4. Operacionalización de las Variables

Variables	Definición Operacional	Indicadores
Incentivos (V.I)	“Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción”.	<ul style="list-style-type: none"> - Las condiciones laborales - Percepción del ambiente de trabajo
Motivación (V.D)	“Puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo”.	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel autonomía - Nivel de satisfacción

1.6. Diseño de la Investigación

1.6.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se propone es de tipo Correlacional, ya que se pretende ver cómo se relacionan o vinculan ya sean en el tipo y grado entre los indicadores de las variables, incentivos en el trabajo y desempeño laboral, en la agro exportadora EXPROSUR SRL., periodo 2015.

1.6.2. Nivel de Investigación

Esta investigación es de nivel Descriptiva – Explicativa porque tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.⁴

1.6.3. Método de la investigación

Se realizó el análisis documental de las compensaciones de todos los empleados de la organización la cual fue registrada en cuadros elaborados en Microsoft Word; asimismo se aplicó la encuesta para medir la motivación y poder determinar la relación existente entre ambos, para dicho procedimiento se utilizó el Programa de Microsoft Excel.⁵

1.6.4. Diseño de la investigación

El diseño que se plantea fue Correlacional, porque buscó determinar el tipo y grado de asociación entre los indicadores de las variables, incentivos y motivación.

1.7. Población y Muestra de la Investigación

1.7.1. Población

El estudio comprendió a los 15 empleados del área administrativa (oficina) de la agro exportadora EXPROSUR SRL., en el distrito de Subtanjalla, Ica en el año 2015.⁶

1.7.2. Muestra

Teniendo en cuenta que la población es pequeña el instrumento diseñado para recolectar información fue aplicado a todos los empleados

1.8. Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos

1.8.1. Técnicas

Para la recolección de datos propone la utilizaron las siguientes técnicas:

- Técnica de la encuesta

⁴ www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional

⁵ CABALLERO, A. (2000) Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A.,

⁶ <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>

- Técnica de la Tabulación de resultados

Técnica de Análisis e Interpretación de Datos

El análisis de los datos se realizara considerando las siguientes etapas:

- Clasificación de datos.- Permitirá el procesamiento de la información que consiste en clasificar los instrumentos y datos obtenidos, en función de diferentes criterios, de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación.
- Codificación.- Consistirá en asignar valores a las preguntas o alternativas, que estas pueden tener, para poder otorgar un puntaje a cada uno de los hallazgos y facilitar la descripción correspondiente.
- Tabulación.- La información será ingresada en una base de datos SPSS V.22 para consolidar, totalizar en cifras a los resultados obtenidos, generar reportes y cruce de variables para facilitar su posterior análisis e interpretación y la comprobación respectiva.
- Construcción de cuadros estadísticos.- Se elaboraran cuadros y gráficos estadísticos para darle mayor objetividad y facilitar la comprensión del presente trabajo de investigación, por parte no solo de los investigadores sino de los lectores en general.
- Análisis estadístico.- Se utilizara como apoyo programas de Microsoft Word y Excel y para la comprobación se aplicó Complementariamente se aplicará la prueba de Chi Cuadrado para pruebas de independencia, cuyo estadístico de prueba estuvo determinado por la siguiente relación:

Dónde:

❖ Oij=Frecuencias Observadas

❖ Eij=Frecuencias Esperadas

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

- Interpretación de la información.- Implicó el proceso mediante el cual se explicó el análisis, la interpretación y discusión respectiva, trabajando mediante inferencias lógicas de los datos procesados a través del contraste de resultados parciales con las hipótesis específicas planteadas, con la finalidad de validar o rechazar la hipótesis general de trabajo planteada en la investigación.

- Contratación de la Hipótesis.- Estará sujeto al modelo de investigación por objetivos, cuyos resultados determinaran la conclusión final que relacionadas con las variables en estudio nos permitirá determinar la veracidad de la hipótesis planteada considerando el siguiente esquema referencial. Para la prueba de hipótesis, los resultados serán sometidos a la prueba estadística no para métrica de Chi Cuadrado para aceptar o rechazar las hipótesis secundarias con un nivel de significación de $\alpha = 0.05$, la decisión estadística se realizará comparando el valor real calculado del estadístico de prueba con el valor crítico de este.
- Técnicas de Muestreo.- Para seleccionar a los elementos muestrales se utilizará el muestreo probabilístico y como método específico el muestreo al azar simple.

1.8.2. Instrumentos

- El cuestionario (formato impreso).
- El cuadro de resultados

1.9. Justificación, Importancia y limitaciones de la Investigación.

1.9.1. Justificación

Justificación Teórica.

Lo que se desea saber con esta investigación es como se va desarrollando la aplicación de la teoría y definiciones de la variable incentivos en el trabajo por medio de sus dimensiones: naturaleza y contenido de trabajo, el trabajo en equipo, las condiciones de trabajo, el esfuerzo y los resultados individuales, las condiciones de bienestar y su relación con la variable motivación a través de sus dimensiones como: nivel de pertinencia (perfil del cargo), factores motivacionales (necesidades, clima laboral), economía, calidad, eficiencia, eficacia; con ello lograremos identificar el tipo de relación que existe entre las variables investigadas.

Justificación Práctica.

El fin de la investigación es explicar la trascendencia que tienen los incentivos en el trabajo para logra la motivación de los empleados en la agro exportadora Exprosur SRL., es decir lo que queremos lograr es saber que tanto puede influenciar los incentivos en la motivación y en la productividad de los empleados en la empresa.

Justificación Metodológica.

Esta investigación la realizaremos siguiendo los pasos de la investigación científica actual; utilizando el método inductivo, Carlos Muñoz Razo lo define como el razonamiento que analiza una porción de un todo; parte de lo particular a lo general, va de lo individual a lo universal, métodos descriptivos y explicativos, y la técnica que se utilizara es la de las encuestas.

1.9.2. Importancia de la Investigación.

La importancia de la investigación radica en que nos permitirá conocer diversos aspectos acerca de los incentivos en el trabajo y la motivación de los empleados, orientados a lograr un mejor desempeño laboral. El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguiente características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.
- Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.
- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

1.9.3. Limitaciones de la Investigación

En esta investigación no se presentaron ninguna limitación, ya que se cuenta con un presupuesto propio para la elaboración de la investigación y también se cuenta con el apoyo de la empresa y de los empleados de la empresa, facilitando información a través de las encuestas que fueron realizadas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.2.1. Antecedentes Internacionales.

PILAR GUZMÁN LABRA, SOLEDAD OLAVE LACÁMARA; “ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN, INCENTIVOS Y DESEMPEÑO EN DOS EMPRESAS CHILENAS”, PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL EN ADMINISTRACIÓN, SANTIAGO, 2004.⁷

Para poder lograr una comprensión integral de lo que son las motivaciones en los individuos y así las múltiples formas de incentivos que existen para poder canalizar estas motivaciones, transformándolas en medidas claras que lleven a un individuo a actuar de cierta manera, se debe llevar a cabo un estudio global que incluya desde las organizaciones, sus componentes, funciones hasta los distintos tipos de políticas internas que se pueden tomar en las empresas para incentivar a sus trabajadores a entregar su máximo de productividad.

Es así como nuestro seminario comenzó con una investigación de lo que son las organizaciones, que es la plataforma principal donde se generan las interacciones entre los individuos, ya con este punto claro pudimos referirnos, a lo que es una de sus partes fundamentales, los recursos humanos, estudiando y analizando todas sus funciones logrando así comprender la magnitud de su aporte en el buen funcionamiento de las organizaciones. Dentro de sus funciones esta la motivación a los individuos que son parte de la compañía, para estudiar este punto a fondo se investigó profundamente las diferentes teorías de motivación, con el fin de entender cómo se puede influir en las personas, las cuales tienen diferentes necesidades, que cambian a través del tiempo. Es importante destacar, que si pudimos concluir que todas las personas tienen necesidades, que se rigen por patrones bastante similares y es por esto que es posible tomar medidas globales para poder incentivarlos de manera individual. Los incentivos en las organizaciones son la forma a través de la cual se puede canalizar las motivaciones de las personas para que entreguen una productividad óptima en su trabajo. Con todo lo anterior, logramos establecer un marco teórico que nos ayudó a formarnos un mapa claro de las diferentes teorías existentes con respecto a la gestión de los recursos humanos y sus efectos dentro de la compañía. Luego, se decidió que nuestro trabajo se enfocaría a esos incentivos que tienen que ver con lo no monetario, que van más enfocados a entregarles a los integrantes de las organizaciones un ambiente de trabajo óptimo para que se desarrollen, brindándoles herramientas que sobrepasen un monto de dinero específico y que de esta manera los ayuden a crecer tanto como profesionales o técnicos y como personas.

BÁRBARA KATHERINE FLORES SÁEZ, CAROLINA DEL CARMEN SEPÚLVEDA SALINAS VALDIVIA; “SISTEMAS DE COMPENSACIONES O INCENTIVOS APLICADOS EN EMPRESAS DEL SUBSECTOR ASTILLEROS EN VALDIVIA, REGIÓN DE LOS RÍOS”, PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, CHILE 2008.⁸

En la tesis que se presenta, se analizó y evaluó los sistemas de compensaciones monetarias, incentivos, que reciben los empleados en empresas del subsector Astillero en Valdivia, haciendo hincapié en aquellas compensaciones que son más recurrentes entre las empresas encuestadas, “ASENAV S.A.” y “PROCINAV LTDA.”, junto a esto se observaron las ventajas que trae consigo poseer ciertos tipos de incentivos monetarios. En la teoría y en la

⁷ http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl_p/sources/guzmanl_p.pdf

⁸ <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2008/fe634s/doc/fe634s.pdf>

práctica se incluyó ambos sistemas de compensaciones, monetarios y no monetarios. Además, se contó con fuentes de información primaria y secundaria que ayudaron a examinar de una forma más nítida la importancia que tienen los incentivos laborales a nivel de mercado, en el subsector de “Astilleros”, enfocándose en las empresas en estudio nombradas anteriormente. En los distintos tipos de organizaciones se utilizan procesos de compensaciones o incentivos tanto rígidos como flexibles, es por eso que se determinó en base a los resultados que en PROCINAV LTDA., utiliza un sistema rígido y en cambio en ASENAV S.A. utiliza un sistema moderno. Por otra parte, hay que tener presente que, los planes de compensaciones que aplican las empresas además de incentivar al personal, generan bienestar o beneficios a la empresa. Cabe destacar, que para los trabajadores un incentivo mal aplicado o ausencia de este, no afecta tan sólo de manera económica sino que también social y psicológicamente. Los incentivos que se aplican en este subsector no satisfacen por completo a su personal, ya que más del 50% de los trabajadores no se sienten satisfechos ni con la remuneración percibida ni tampoco con la empresa. Esto quizás se debe a que los tipos de incentivos no destacan de alguna otra compañía.

JOSÉ EDMUNDO GUILLERMO RIVAS; “LOS INCENTIVOS LABORALES Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LOS CALL CENTER DE GRUPOS FINANCIEROS”, PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, GUATEMALA, 2005.⁹

El presente trabajo es una investigación de tipo descriptiva. La temática del estudio fue sobre los incentivos laborales y el desempeño del personal de los Call Centers de Grupos Financiero. El objetivo general fue determinar los incentivos laborales que mejoran el desempeño del personal de los Call Centers de Grupos Financieros de la Ciudad Capital. Fueron tomados en cuenta tres Call Centers con características similares. Los sujetos de estudio fueron todos los agentes telefónicos, supervisores y gerentes de dichos Call Centers para un total de 60 sujetos. La información fue recopilada a través de entrevistas con los gerentes y supervisores y encuesta con los agentes telefónicos. Adicionalmente se elaboró una evaluación del desempeño la cual se aplicó a los agentes telefónicos. Para la presentación de la información recabada se utilizaron gráficas de barras y de pie para realización del análisis correspondiente y se concluyó que los incentivos que mejoran el desempeño del personal son: desarrollo de carrera, días de descanso con goce de sueldo, capacitaciones, estabilidad laboral, placa de reconocimiento y bonificaciones grupales.

MELBY LIZETH MAMANI GERONIMO; “DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS NO ECONÓMICOS PARA EL PERSONAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN, EDUCACIÓN Y SERVICIOS CIES ORURO”, PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, BOLIVIA, 2008.¹⁰

⁹ <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Tesis/2005/01/01/Guillermo-Jose.pdf>

¹⁰ <http://dpicuto.edu.bo/tesis/facultad-de-ciencias-economicas-financieras-y-administrativas/carrera-de-administracion-de-empresas/1058-diseno-de-un-programa-de-incentivos-no-economicos-para-el-personal-del-centro-de-investigacion-educacion-y-servicios-cies-oruro.html>

Generalmente todas las empresas ya sean públicas como privadas, para lograr sus objetivos y estrategias cuentan necesariamente con un programa de incentivos, mediante el cual pretenden contar con recursos humanos motivados.

La importancia del presente trabajo de investigación está en el requerimiento de la institución, en obtener recursos humanos altamente comprometidos que disfruten de su trabajo y que los mismos se sientan motivados, para dedicar una gran cantidad de energía a su puesto de trabajo.

Ante este problema, la institución, no cuenta con un programa de incentivos, los cuales deberán satisfacer las necesidades orgánicas, de seguridad y la actitud de los trabajadores. Para esto, se pretende, realizar un programa de incentivos no económicos para obtener mayor satisfacción del personal en el desempeño de sus funciones y un mayor compromiso con la organización. El presente trabajo de investigación está dirigido a todo el personal del Centro de Investigación, Educación y Servicios CIES, la principal característica del programa de incentivos no económicos radica en obtener recursos humanos capaces de interrelacionar sus objetivos personales con los objetivos de la institución y lograr la calidad y eficiencia de su trabajo.

Con el presente trabajo de investigación se pretende identificar los factores que se deben analizar para el diseño de un programa de incentivos no económicos para el Centro de Investigación, Educación y Servicios CIES. El presente trabajo de investigación es planteado de la siguiente manera:

“Determinar los factores que permitirán el diseño de un programa de incentivos no económicos para el personal del Centro de Investigación, Educación y Servicios CIES Regional Oruro”

- Analizar los factores higiénicos, en cuanto a las relaciones laborales, conocimiento de políticas y objetivos, condiciones físicas de trabajo para identificar el compromiso del trabajador con la institución.
- Analizar los factores motivacionales, en cuanto a los reconocimientos, realización y desarrollo profesional, responsabilidad y participación para valorar el desempeño del personal.

De acuerdo al problema de investigación, la hipótesis planteada es la siguiente:

“El análisis de los factores higiénicos y motivacionales permitirán el diseño de un programa de incentivos no económicos para el personal del Centro de Investigación, Educación y Servicios CIES Regional Oruro”.

El presente trabajo de investigación asume el enfoque metodológico interpretativo. Por el contenido teórico práctico el área de investigación es recursos humanos. El nivel de investigación del presente trabajo es de carácter descriptivo porque la variable 1, hace referencia a los factores, lo cual está en función de la variable 2. El presente trabajo estará sujeto a una investigación de tipo aplicado porque los resultados a los que arribemos pueden ser utilizados. Y las herramientas utilizadas para la obtención de información son la observación, encuesta y la entrevista, dentro la institución.

MARCELO BÉRGOLO; “POLÍTICAS DE PROTECCIÓN SOCIAL, INCENTIVOS AL TRABAJO Y EMPLEO FORMAL EVIDENCIA PARA URUGUAY A PARTIR DE UNA EVALUACIÓN DE EXPERIMENTOS DE POLÍTICA”, PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN ECONOMÍA, URUGUAY 2013.¹¹

Cómo las políticas de protección social afectan el comportamiento de los individuos en el mercado de trabajo, es una pregunta de primer orden en economía pública y laboral. Esta investigación intenta ser una contribución a esta literatura a partir de analizar las respuestas de los individuos a un conjunto de políticas que expandieron recientemente el Sistema de Protección Social (SPS) en Uruguay. Una característica interesante de este proceso, es que a diferencia de la mayoría de los países de América Latina y el Caribe (ALC), Uruguay desarrolló una estrategia que combinó la expansión de programas contributivos y no contributivos, de su SPS. Esto permite una oportunidad única no sólo para responder a la pregunta, ¿si la asistencia social genera desincentivos sobre la oferta laboral y el empleo registrado o formal?, sino también acerca de si ¿ante mejoras en los beneficios de la seguridad social los individuos responden aumentando sus niveles de participación y empleo formal? Si esto último fuera así, una pregunta relevante en términos de eficiencia y diseño de política es ¿hasta qué punto los cambios en el empleo formal están asociados a un efecto ingreso o a un efecto sustitución (transición) entre tipos de empleo?, ¿estos canales son igual de importantes para explicar las respuestas a los incentivos financieros de programas de asistencia social y beneficios sociales? Vinculado a este debate también es importante conocer, ¿si las políticas de protección social sólo afectan la decisión de registrarse, o si (condicional a un empleo formal) también alteran la decisión de reportar todo o parte del ingreso laboral para evadir impuestos?

Algunos estudios recientes sugieren que este margen de evasión impositiva quizás sea afectado por cambios de las políticas sociales. Un enfoque más comprensivo acerca de los incentivos de las políticas de protección social, implica también considerar una perspectiva dinámica, por ejemplo, si como señala la literatura teórica ¿la mayor duración en la asistencia social genera efectos persistentemente negativos en el mercado de trabajo?, o ¿hasta qué punto los cambios en los niveles de empleo están explicados por distintas tasas de salida o entrada entre estatus de empleo? Estas preguntas se abordan a partir de un diseño de investigación que utiliza diferentes fuentes de información y se basa en un enfoque cuasi-experimental para identificar de manera creíble los efectos de dos cambios de política del SPS en Uruguay: la extensión del seguro de salud (política contributiva) y la extensión del programa de asignaciones familiares (política no contributiva).

En la mayoría de los países de ALC, los SPS se basan en alguna variante de naturaleza contributiva (Bertranou, 2004). Bajo este sistema, la disponibilidad de mecanismos de aseguramiento (beneficios sociales o seguros sociales) contra una variedad de riesgos, como aquellos que surgen ante situaciones de pobreza, pérdida de empleo o problemas de salud, está condicionado a la participación en el mercado de trabajo formal. Aunque estos sistemas pueden funcionar adecuadamente para quienes están cubiertos, los altos niveles de informalidad laboral en los países de la región – definido en esta tesis como aquellos

¹¹ <http://www.depeco.econo.unlp.edu.ar/doctorado/tesis/tesis-bergolo.pdf>

(individuos en) empleos no registrados ante la Administración de Seguridad Social, implica que una parte importante de la población no tiene acceso a beneficios sociales.

DIANA C. TOVAR Z., “PLAN DE INCENTIVOS LABORALES COMO IMPULSO MOTIVACIONAL PARA LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FEBECA, C.A.”, PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, VENEZUELA, 2013.¹²

Durante el desarrollo de la pasantía se pudo evidenciar, al determinar la situación actual y del análisis de los resultados de los diferentes instrumentos utilizados, se pudo concluir que entre las causas principales que afectan el desempeño laboral en los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la empresa FEBECA están las siguientes:

- Diagnosticar la situación actual de las necesidades motivacionales que impiden desarrollar el desempeño eficiente los trabajadores del personal del Departamento de Recursos Humanos de la empresa FEBECA, C.A., se pudo confirmar que la empresa carece de estrategias motivacionales lo cual se determinó a través de una observación directa con la cual se apreciaron los aspectos buenos, regulares y malos asociados con factores que pueden generar el desinterés del personal en el cumplimiento de sus labores.
- Analizar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humano de la empresa FEBECA, C.A., para el estudio de este objetivo se tomaron en cuenta los resultados de las técnicas utilizadas anteriormente con los cuales se pudo concluir que la empresa necesita la implementación de estrategias motivacionales tal como lo planteo Maslow “toda persona necesita cubrir sus necesidades”.
- Diseñar un plan de incentivos laborales como impulso motivacionales para los trabajadores del Departamento de Recursos Humano, el cual permitirá un buen desempeño laboral.

BERELIS ARNEDO Y MILEIDY CASTILLO; “SATISFACCION LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACION DE LA UDO (IPSPUDO) CENTRAL”, PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN, VENEZUELA, 2008.¹³

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa. Por lo

¹² <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/tesis-completa.pdf>

¹³ <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/216/1/TESIS%20BAyMC.pdf>

tanto es importante que las organizaciones se preocupan por crear condiciones óptimas con el fin de mantener al personal motivado y que tengan un buen desempeño en la labor que realizan y altos niveles de satisfacción. La presente investigación estuvo orientada a determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados del instituto de previsión social del personal docente y de investigación de la UDO (IPSPUDO), para lo que se hizo uso de siete factores de satisfacción señalados por Fernández Ríos: la retribución económica, las condiciones físicas del entorno de trabajo, la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, las relaciones con los compañeros de trabajo, el apoyo y respeto a los superiores, el reconocimiento por parte de los demás cuando es necesario y la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo. Se utilizó una investigación de campo y la información se obtuvo a través de un cuestionario aplicado a todo el personal del IPSPUDO.

ANNA PÉREZ MONTEJO; “PROPUESTA DE UN SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA”, PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, MEXICO, 2009.¹⁴

Esta tesis hace referencia a la evaluación del desempeño laboral el cual es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro. Se presentan los diferentes métodos de evaluación, se plantea la estructura y la problemática de la empresa “Metal-Mecánica” FAMA, y con base en las características de dicha empresa se propone un método de evaluación, adecuado a las normas y procedimiento existentes, se establecen los términos a implementar y se hace un análisis referente a los resultados obtenidos.

ALEJANDRO RODRÍGUEZ GUERRA; “RELACIÓN DE LOS ESQUEMAS DE REMUNERACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS: EMPRESA SUMMMA S.A. DE C.V.”, PARA OPTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, MEXICO, 2008.¹⁵

En este documento se abordarán desde el punto de vista teórico, los principales conceptos relacionados con las remuneraciones al personal y su influencia en diferentes ámbitos de la vida personal y organizacional que se presentan en el día con día en las empresas y que afectan la rendimiento de la fuerza laboral al igual que la productividad de las empresas como consecuencia de la administración de los sueldos y salarios.

Con este trabajo se pretende conocer la relación de los esquemas de remuneración en la productividad de la empresa SUMMMA S.A. de C.V. a través del método de investigación científica, que permita obtener resultados y conclusiones que permitan proponer sistemas de remuneración acordes a la situación actual, tendientes a elevar el nivel de productividad de los empleados.

¹⁴

<http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5625/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf?sequence=1>

¹⁵ <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/252/1/303042.pdf>

ROBERTO ANDRÉS FREITES JIMÉNEZ; “SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ”, PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, CARACAS, 2007.¹⁶

Toda organización desea alcanzar el éxito, este dependerá de cómo se comporte su recurso humano, es decir, el desempeño de su personal, y la mejor manera es aplicando una evaluación del desempeño al personal administrativo, que realiza funciones en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

La motivación es de gran importancia en el desempeño, ya que esta decidirá cómo va a comportarse una persona en determinado momento, la evolución del desempeño se fundamenta en las necesidades de los trabajadores, no solo enfocados a nivel de las recompensas extrínsecas, que son un agente motivador por naturaleza, sino a nivel de las debilidades que presentan y de los correctivos que se aplicarán para minimizarla. Las necesidades de adiestramiento que el trabajador manifieste, se determinarán con la aplicación de la evaluación del desempeño.

En particular el recurso humano del I.P.M.J.M.S.M. presenta un bajo nivel de motivación, una de las razones es que ha transcurrido largo tiempo que no se efectúa una evaluación del desempeño formal, muchas veces se alega que por razones presupuestarias, sin embargo, la Universidad y el Gobierno Nacional deben hacer un esfuerzo en recompensar la eficacia y eficiencia de su personal, en beneficio del Organismo y de las personas que se desempeñan y hacen vida en la Institución.

Para el sistema de evaluación del desempeño se diseñaron políticas, normas y procedimientos que orientaran a los encargados de aplicarla y evitará las posibles desviaciones.

La mayoría de los trabajadores, piensan y actúan de una forma errónea, en relación con su comportamiento al momento de realizar las tareas que se le asignan y que corresponden al cargo que ocupan. Es necesario implementar un sistema de evaluación del desempeño que garantice la calidad total en cuanto al desempeño del recurso humano, y sirva como instrumento motivador del personal administrativo del I.P.M.J.M.S.M.

2.1.2. Antecedentes nacionales

BALVITEZ SUAREZ, FELIX WAGNER, RAMIREZ CAVERO, MIGUEL ANGEL; “RELACIÓN ENTRE EL PROGRAMA DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS Y LA MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEL GRUPO ALMER, TRUJILLO – 2013”, PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, PERÚ, 2013¹⁷

La investigación tuvo como finalidad poder determinar la relación que existe entre la motivación de los empleados y el programa de compensación e incentivos del Grupo Almer; para ello se procedió a utilizar técnicas y herramientas que nos permita poder recolectar la

¹⁶ tauniversity.org/tesis/Tesis_Roberto_Freites.doc

¹⁷

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/212/1/ALVITEZ_FELIX_COMPENSACION_INCENTIVOS.pdf

información más certera, es por ello que se realizó entrevistas a algunos de los trabajadores de cada nivel encontrado para poder tener un termómetro de la situación laboral que se encuentran para posteriormente de una forma más detallada e individual aplicar una encuesta personal a todo el personal que labora en la organización.

Los resultados obtenidos nos muestra que existe una considerable cifra de insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y ello influye directamente en el nivel de motivación mostrado en los trabajadores, este nivel de motivación guarda una relación directa con el nivel de sueldo que percibe el empleado; para poder determinar con mayor exactitud qué grupo laboral es quien se siente menos motivado se realizó la separación en cuatro niveles, el nivel 1 lo conforma trabajadores cuyo sueldo es entre 3000-5000 nuevos soles este nivel está conformado por el área gerencial , el nivel 2 lo conforma trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1501-3000 nuevos soles este nivel lo conforman las sub gerencias, el nivel 3 está conformado por trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1300-1500 nuevos soles este nivel lo conforman las jefaturas, el nivel 4 está conformado por el área asistencial cuyos trabajadores perciben una remuneración entre 1001-1299 nuevos soles, y por último el nivel 5 los conforman trabajadores operativos que perciben una remuneración de 1000 nuevos soles. Analizada la información obtenida en cada uno de los niveles se puede afirmar que existe una relación directa e influyente entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación de los Trabajadores.

RONALD ALFARO SALAZAR, SARA LEYTON GIRÓN, ANTONIO MEZA SOLANO, IVONNE SÁENZ TORRES; “SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON ALGUNAS VARIABLES OCUPACIONALES EN TRES MUNICIPALIDADES”, PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, PERÚ, 2012.¹⁸

Los niveles de satisfacción laboral medio reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar Promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría.

No existen diferencias significativas en el reporte del nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores de cada una de las tres municipalidades analizadas. Esto podría deberse a que, en general, ellas tienen marcos comunes como son: (a) la municipalidad distrital tiene con estructuras organizacionales bien definidas y semejantes por ley, (b) la normativa que las rige y que impacta en las relaciones laborales es la misma, y (c) tienen una cercana ubicación geográfica y proximidad (Lima Metropolitana y Callao).

Respecto al impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada municipalidad estudiada, los trabajadores de las tres municipalidades reportaron el mayor porcentaje para los factores Significación de la Tarea y Beneficios Económicos (de Promedio a Satisfecho), lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido.

Por otro lado, los trabajadores de la municipalidad A reportaron un menor porcentaje en su satisfacción por el factor Reconocimiento Personal y/o Social, y esto podría deberse a

18

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1

que en esta municipalidad, los trabajadores no reciben el reconocimiento esperado de sus compañeros o jefes. Esto estaría indicando un área de posible mejoramiento.

En cuanto a la importancia de los factores, al comparar los resultados de las tres municipalidades, se encontró que el factor Significación de la Tarea fue el más importante; esto indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición hacia el trabajo y sus retribuciones intrínsecas. Por otro lado, el factor Beneficios Económicos (una retribución extrínseca) fue el de menor importancia pero obtiene uno de los mayores porcentajes del nivel de satisfacción laboral. Esto significaría que se encuentran satisfechos con el nivel actual y no esperan grandes cambios al respecto.

Se determinó que el nivel de satisfacción laboral medio por género es diferente sólo en la municipalidad C, mientras que en las municipalidades A y B no existen diferencias; esto podría deberse a que se aplica un liderazgo enfocado a la no discriminación por género. Al buscar diferencias en el nivel de satisfacción, se encontró que en la municipalidad C, los trabajadores del género Masculino tienen un menor nivel de satisfacción, el cual es Promedio.

En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por condición laboral, al profundizar el análisis a nivel de factores, se encontró que en la municipalidad A para el factor Reconocimiento Personal y/o Social existen diferencias en tres de las condiciones laborales, estando los Obreros Insatisfechos, lo que indicaría que no reciben un reconocimiento por su trabajo tanto de sus compañeros como de su jefe.

En la municipalidad B, para el factor Beneficios Económicos, los Funcionarios están muy satisfechos y tienen un nivel mayor a los demás; esto señalaría que los Funcionarios considera que su remuneración cubre completamente sus expectativas personales a diferencia de los demás, que consideran que su remuneración es solamente suficiente. Asimismo, el personal con la condición laboral Empleado se muestra Insatisfecho en el factor Reconocimiento Personal y/o Social lo que indicaría que no reciben un reconocimiento apropiado y que influye en el menor nivel de satisfacción laboral alcanzado. En la municipalidad C, para el factor Beneficios Económicos, los Funcionarios tienen un mayor puntaje de satisfacción y están satisfechos, los demás tienen un nivel Promedio. Esto señalaría que los Funcionarios consideran que su remuneración es suficiente pero no cubre sus expectativas personales y los otros grupos están conformes y aceptan su nivel remunerativo.

Se determinó que el nivel de satisfacción laboral medio por género es diferente sólo en la municipalidad C, mientras que en las municipalidades A y B no existen diferencias; esto podría deberse a que se aplica un liderazgo enfocado a la no discriminación por género. Al buscar diferencias en el nivel de satisfacción, se encontró que en la municipalidad C, los trabajadores del género Masculino tienen un menor nivel de satisfacción, el cual es Promedio.

En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por género, al profundizar el análisis a nivel de factores en tres municipalidades, se observó que para la municipalidad A existen diferencias en el factor Reconocimiento Personal y/o Social, siendo el género Masculino el que obtuvo el menor nivel, que es Promedio. Esto podría evidenciar que el género Masculino espera un mayor reconocimiento por parte de sus compañeros o jefes. En la municipalidad C solo hay diferencias significativas en el factor Significación de la Tarea y al observar el nivel de satisfacción medio las diferencias son a nivel de puntaje,

donde el personal del género Masculino obtuvo el menor puntaje. Esto podría evidenciar que el género Masculino considera que los valores asociados al trabajo necesitan ser reevaluados.

Se encontró que en la municipalidad A el nivel de satisfacción laboral en sus factores es diferente en función del Tiempo de Servicio. Sin embargo, en la municipalidad B no existen diferencias significativas y en la municipalidad C no se puede asegurar que existan o no diferencias. Se encontró que los grupos cuyo tiempo de servicio está entre 15 y 30 años tienen el menor nivel de satisfacción laboral, que es Promedio. Esto indicaría que la mayor permanencia en la organización podría deberse a un compromiso de continuidad simplemente y no a un mejoramiento de sus condiciones laborales o la realización de metas profesionales.

En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por tiempo de servicio, al buscar las diferencias a nivel de factores se observó que en las municipalidades A y B, el factor Reconocimiento Personal y/o Social presenta el nivel Insatisfecho para los grupos cuyo tiempo de servicio está entre 15 y 30 años, y de 30 a más años, lo que podría deberse que estos grupos no perciben reconocimiento de sus compañeros o jefes en comparación a los trabajadores que tienen entre 0 y 15 años de servicio.

La municipalidad B presenta mejores niveles de satisfacción laboral medio y por factores; asimismo, con respecto a las variables ocupaciones tiene un comportamiento más uniforme.

ENRIQUE OSVALDO BEDOYA SANCHEZ; “LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS”, PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN, PERÚ, 2003.¹⁹

El objeto central de la tesis es demostrar que la llamada Función de Recursos Humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, tanto como son los recursos financieros tecnológicos y de otro tipo. Es decir, que el Desarrollo Humano, su capacidad, su desempeño, están viviendo esos cambios. De igual manera, demostrar que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

En otras palabras la Tesis exige una nueva concepción en la Gestión de las personas y en su evaluación de desempeño, si deseamos contar con empresas realmente competitivas. Para toda empresa moderna que se involucra en el desarrollo humano, o Gestión de las personas, llamado así por los especialistas contemporáneos, consideran que es este el factor principal de la productividad y la fuente del progreso económico. Esto se explica además porque el aumento de los rendimientos en productos (output) por unidad de insumo (input) a lo largo del tiempo, la humanidad acabó dominando las fuerzas de la naturaleza y, en el proceso, se dio forma como cultura. Además la economía global surge de la producción y competencia basada en la información se caracteriza por su independencia, su asimetría, su regionalización, la creciente diversificación dentro de cada región, su exclusividad selectiva, su segmentación excluyente y como resultado de todos estos rasgos,

¹⁹ http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/bedoya_se/t_completo.pdf

una geometría extraordinariamente variable que tiende a disolver la geografía económica histórica.

Otro de los aspectos que involucran el desarrollo humano, su capacidad, su función y/o desempeño, es que la propia gran empresa ha cambiado su modelo de organización y de gestión cabe definir el cambio principal como el paso de los burócratas verticales a la gran empresa horizontal o competitiva que parece caracterizarse por siete tendencias fundamentales:

- Organización en torno al proceso, no a la tarea;
- Jerarquía plana
- Gestión en equipo
- Medida de los resultados por la satisfacción del cliente
- Recompensas basadas en los resultados del equipo
- Maximización de los contactos con los proveedores y clientes
- Información, formación y retención de los empleados en todos los niveles

Para maniobrar en la nueva economía global, caracterizada por el aluvión constante de nuevos competidores que emplean nuevas tecnologías y capacidades de recorte de costes, las grandes empresas tuvieron sobre todo que hacerse más efectivas en lugar de más económicas.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. incentivos.

Es un suceso ambiental que atrae o aleja a una persona, respecto a una acción particular y que siempre preceden a la conducta y, al hacerlo, crean en la persona una expectativa de que están por llegar consecuencia ya sea positiva o negativa.²⁰

Es un aliciente o estímulo para que los empleados sean más productivos. Este tipo de incentivos puede ser tanto económico como no económico.²¹

El origen de los incentivos se da con el movimiento de la administración científica al proporcionar estándares objetivos del desempeño mediante los cuales la productividad del trabajador pudiera ser cuantificada (Sherman Jr. & Chruden, 1999). Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual, permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor.

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos (Sherman, Bohlander & Snell, 2001).

²⁰ Johnmarchall, Reevé. Motivación y emoción, 3ª ed. Editorial. McGRAW-HILL, México 2003, Pág. 131, ISBN 970-10-3788-X

²¹ Rodas, Alejandro Roberto, Administración Básica, 3ª ed. Editorial. Limusa, México 2005, Pág. 219, ISBN 968-18-5788-7

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características según Alonso (2004):

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Tipos de Incentivos.

Los incentivos se clasifican según autores como: Sherman (1999), Werther (1995), Gómez (2001), William (1988), Chruden (1999), Davis (1995), entre otros como: incentivos financieros y no financieros.

1.- Incentivos Financieros.

La razón por la que se ofrecen los incentivos financieros es porque estos manejan los niveles de productividad y calidad.

Werther Jr. & Davis (1995) aclaran que “Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica”, por otra parte comentan que “La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensa con creces” (p. 316), contrario a esto Sherman Jr. & Chruden (1999) aclaran que “no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos financieros que relacionan de modo directo los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia” (p. 268).

Las empresas deben ofrecer este tipo de incentivos y al mismo tiempo ofrecer incentivos no monetarios aunque estos no sean tangibles ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es más importante para los mismos. Sin embargo, las empresas deben combinar los incentivos monetarios y los no monetarios para obtener una seguridad laboral (Gómez et al., 2001). Dentro de los incentivos financieros encontramos una diversidad de programas que se aplican en las empresas para recompensar a sus trabajadores, a continuación se mencionan los más conocidos:

a) Incentivos sobre unidades de producción o destajo: son aquellos incentivos que se otorgan al trabajador por aquel número o cantidad de unidades extras que estos realizan en sus actividades, a cambio de esto la empresa se ve en la necesidad de incentivarlos por

el desempeño que demuestran ante la empresa, ya que esto determina su compensación (Werther Jr. et al., 1995, Sherman et al., 2001).

Esto se refiere a que los trabajadores tienen la obligación de llevar a cabo ciertas tareas y una cantidad de estas, pero hay quienes realizan más de las requeridas, viéndolo dentro de un hotel cuando la camarista hace 15 habitaciones en el tiempo que debe hacer diez, el rendimiento de esta persona es mayor y por lo tanto el hotel decide otorgarle este tipo de incentivo conocido como unidades de producción.

Es importante mencionar que no siempre la aplicación de este tipo de incentivos trae beneficios al trabajador, ya que como Werther (1995) menciona “El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones del grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño” (p. 319), esto se debe a que el grupo puede rechazar al trabajador con un desempeño mayor al de ellos ya que pueden generar algún tipo de desconfianza ante ellos (Gross, 1999).

b) Bonos sobre producción: Estos bonos son aquellos que se le otorgan al trabajador por haber sobrepasado el número de unidades de producción que la empresa le demanda y las cuales tiene la obligación de efectuar. Los trabajadores además de recibir un salario fijo, éstos reciben un bono adicional (Sherman et al., 2001). Un ejemplo muy claro dentro de la hotelería se encuentra en el departamento de ama de llaves ya que las camaristas tienen un tiempo establecido para hacer las habitaciones del hotel, tomando en cuenta que dicho tiempo sea de treinta minutos y una de ellas la termine en veinte minutos, tiene una diferencia de diez minutos los cuales puede utilizar haciendo otras habitaciones, teniendo como resultado un nivel de producción mayor al de las demás.

c) Compensación por conocimientos especializados: González (s.f.) define a la compensación “las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo, en el ámbito laboral sería algo así como la retribución por el trabajo realizado a través de, no sólo un salario, sino también beneficios y otras prestaciones que el empleador puede entregar libremente a sus trabajadores” (párr.4).

Werther et al., (1995) lo definen como “los sistemas que constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeñan o el ramo de la empresa” (p.322).

d) Comisiones: Es un pago otorgado a un agente por proveer un servicio, especialmente un porcentaje de la cantidad total de la transacción del negocio (William et al, 1988), este tipo de incentivo va más relacionado con los departamentos de ventas, ya que dependiendo de lo que cada trabajador venda, es el porcentaje extra que la empresa le otorga (Werther Jr et al., 1995). En la hotelería podemos encontrar un claro ejemplo en el departamento de

banquetes, ya que por cada evento que el agente de ventas realice se le otorga una cantidad monetaria proporcional al costo total del evento.

e) Plan de estándares por hora: Sherman et al (2001) lo definen “Establece tasas de incentivos con base en un tiempo estándar, para realizar un trabajo, si los empleados lo terminan en menos tiempo su pago se basa de todas maneras en el tiempo establecido para ese trabajo, multiplicado por el importe por hora” (p.400). Contreras (2003) lo define como la “recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada. La diferencia con el plan por destajo radica en que el incentivo se expresa en términos de tiempo y no en términos monetarios” (“Incentivos financieros”).

f) Bonos individuales: En este tipo de plan se le otorga al trabajador un ingreso extra cuando éste realiza un nivel de productividad mayor, es decir, cuando el trabajador demuestra que está dando su mayor esfuerzo para desempeñar la actividad correspondiente se le brinda una remuneración económica aparte de su salario base (Sherman et al, 2001).

g) Aumentos por mérito: Son aquellos incentivos que se le otorgan a los empleados por haber alcanzado los niveles de productividad y desempeño establecidos por la empresa. Este incentivo es dado a los trabajadores por medio de una evaluación de desempeño que los jefes de cada departamento realizan en base a su propio criterio (Chiavenato, 2003).

h) Curvas de madurez: Este tipo de incentivo va ligado directamente con aquellos trabajadores de niveles profesionales y/o científicos, ya que estos no buscan una remuneración completamente económica, sino que lo que buscan es ascender dentro de la empresa para progresar profesionalmente. Esto evita que exista un alto nivel de rotación del personal dentro de la empresa, ya que los trabajadores se sienten motivados a escalar puestos (Sherman et al., 2001, Werther Jr. et al, 1995, William et al, 1988).

2.- Incentivos no financieros.

Este tipo de incentivos, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo (Werther Jr. Et al., 1995).

Werther Jr et al., (1995) señalan que “entre otros incentivos no financieros se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado” (p.323).

Estos programas son necesarios en las empresas, ya que evitan que la rotación del personal dentro de la misma sea mínima, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y esto haga que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable.

Sherman Jr. & Chruden mencionan como incentivos no económicos a la seguridad, afiliación, estima y autorrealización, las cuales se definen a continuación:

- Seguridad.- Difiere entre las personas, para unas puede servir como un incentivo que motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño y para otros ésta puede proporcionarle un sentimiento de libertad en el cual dirige sus energías hacia los objetivos de la empresa y no hacia su seguridad personal.
- Afiliación.- La necesidad de pertenecer a un grupo donde las relaciones de los empleados conlleven a una mayor satisfacción y productividad entre ellos.
- Estima.- La satisfacción puede cumplirse mediante incentivos que impliquen prestigio y poder.
- Autorrealización.- Los incentivos para satisfacer estas necesidades incluyen la oportunidad para adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro (1999).

Planes de Incentivos.

Se propone un esquema que permita llevar a cabo la adecuada administración del mismo. Son varios los factores que hacen atractivos los esquemas de incentivos, tanto desde el punto de vista de la empresa como desde la perspectiva de los directivos y de los empleados, incluso de la perspectiva social.²²

Entre tales factores pueden mencionarse los siguientes:

1. A diferencia del sueldo base que, al menos en teoría, reconoce el desempeño pasado y demostrado por el personal, los incentivos tienen la posibilidad de despertar el interés del mismo por conseguir un mejor desempeño futuro.
2. Sí la conducta de las personas se premia, puede estimularse en una dirección que produzca mejores resultados que son del interés de la empresa.
3. En la actualidad existe cada vez mayor riesgo en el ambiente de los negocios y una forma de compartir ese riesgo con los directivos y empleados es precisamente estableciendo en la empresa planes de compensación que incorporen cantidades significativas como compensación contingente o no garantizada.

²² Othón Juárez Hernández, Administración de la compensación sueldos, incentivos y prestaciones, México 2000, Pág.107, ISBN 970-613-613-4

Esto significa definir una posibilidad de obtener cantidades de compensación que sólo se ganan si la empresa, el empleado logran ciertos resultados predefinidos, según sea la forma en que se genera y distribuye el fondo que se reparte como incentivos.

Compensaciones Laborales

Para William, Werther, y Davis (2009) la compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a conseguir un trabajo diferente. Asimismo, el escaso interés que despierta una función compensada de manera deficiente o insuficiente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Según Sikula (2005) las compensaciones son las Administración de sueldos y salarios que consisten en elaborar una escala de pago equitativa que sea suficientemente generosa para asegurar que los empleados continúen trabajando con la compañía y sean motivados para realizar un buen trabajo para que no creen problemas a la organización. Sin embargo, Sánchez Barriga (2005) es la fase de la Administración de Recursos Humanos que usa principios y técnicas definidas para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador, sea razonable y apropiada a la importancia del puesto, a la eficiencia, a las necesidades personales del trabajador y a las posibilidades de la empresa.

En base al criterio de los proyectistas, observamos como las compensaciones constituyen el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones, éstas ofrecen su tiempo, su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el patrón. Las compensaciones representan para las personas, una compleja transacción, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, el dinero, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

De la misma manera las compensaciones para las organizaciones, son a la vez un costo y una inversión. El primero, porque se refleja en el producto o en el servicio final el segundo la Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción que conlleva todo los procesos de las organizaciones a fin de ver cumplido los objetivos, misión y visión de la organización.

Objetivos de las compensaciones

William y otros (2009), establecen una serie de objetivos que servirán de lineamientos para que las empresas lleven a cabo el pago de compensaciones, y así establecer que mientras más se cumpla la administración de sueldos y salarios será mejor.

Retener a los empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir este fenómeno.

Garantizar la igualdad. La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna y la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la forma “igual retribución a igual función”. La igualdad externa significa que se cubra a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

Controlar los costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.

Cumplir con las disposiciones legales. Con otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir con las disposiciones legales y vigentes.

Anderson. (2012) los planes de compensación se diseñan para alcanzar fijos objetivos organizacionales.

- Para mejorar la participación del mercado.
- Para incrementar los márgenes de utilidad.
- Para introducir nuevos productos o servicios.
- Reducir costos de ventas.

Existen siete pasos claros en el proceso de desarrollar un plan de compensaciones:

1. Preparar las descripciones de puestos.
2. Establecer objetivos específicos.

3. Determinar los niveles generales de compensación.
4. Desarrollar una mezcla de compensaciones.
5. Probar el plan anticipadamente.
6. Administrar el plan.
7. Evaluar el plan.

Mercer (2000) los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse a:

- Compensar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa.
- Conservar la competitividad en el mercado laboral
- Mantener la equidad salarial entre los empleados
- Motivar el desempeño futuro de los empleados
- Atraer empleados nuevos
- Mejorar la eficiencia (productividad y control costos) de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovaciones.

Así mismo podemos concluir que los objetivos de la compensación están enmarcados para regir principios de un buen sistema de compensación que integre al individuo como un trabajador identificado con la organización con base en garantizar la igualdad, equidad, retribuciones, alentar desempeño, determinando así niveles de compensación que abarque, identifique y desglose al personal de la mejor manera para ser retribuido según las actividades realizadas e importancia de estas y en consecuencia obtener lo que se llama una compensación total en la Empresa Alferca Zulia II, C.A..

Importancia de las compensaciones laborales

Según Hernández (2010) los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales. La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia. Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

Lograr los planes de incentivos en una institución pública o privada es el reto que día a día enfrentan la gerencia de recursos humanos, que trabajan en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos, convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos.

El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución.

En este marco de ideas Chiavenato (2000) define que en efecto la compensación laboral es importante debido a que los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo. El salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones.

Así mismo, Hopenhayn (2001) es importante compensaciones como una de las principales herramientas de asignación de sentido al trabajo. Como se plantea Hopenhayn que establece que es fundamental para la identidad personal el asignar un sentido significativo al trabajo propio, lo que se torna particularmente importante en una sociedad donde el trabajo se constituye en la principal forma de relación con el mundo.

Para efectos de la problemática planteada en la empresa Alferca Zulia II, C.A. podemos decir que las compensaciones laborales juegan un papel primordial en las organizaciones a nivel mundial porque en cierto sentido están vinculadas con las necesidades emocionales de los trabajadores los cuales quieren ser retribuidos de una manera satisfactoria las actividades realizadas y esto tendrá por consecuencia un efecto en el trabajador que impactara a la organización generando un excelente clima laboral.

Tipos de compensaciones laborales

Según la LOTT (Art. 105), Beneficios sociales de carácter No remunerativo, se entiende por beneficios sociales de carácter no remunerativo:

El cumplimiento del beneficio de alimentación para los trabajadores a través de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula el material.

- Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.
- Las provisiones de ropa de trabajo.
- Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.
- El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación, formación o de especialización.
- El pago de gastos funerarios.

Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario.

Según Hernández (2010) existen dos tipos de compensaciones laborales: Compensación no Financiera, que se inclina por el reconocimiento de un trabajo bien hecho, con generar las condiciones para que el trabajo sea estimulante y así mismo que haya seguridad en el empleo y oportunidades de desarrollo.

Compensación Financiera, esta se divide en dos formas, directa e indirecta; la compensación directa se dirige a su vez en la remuneración fija (Salarios, aguinaldos, entre otros) y variables, que se clasifican en (bonos, comisiones, participación en utilidades, entre otros). La compensación financiera indirecta es aquella que el trabajador no recibe en dinero, sino que puede recibirla en especie o la empresa paga a un tercero en beneficio del trabajador. Cabe destacar que una empresa que paga bien, es aquella que tiene un equilibrio entre todos los anteriores componentes mencionados, cuando se logra mantener un equilibrio, se práctica una gestión estratégica de la compensación que brindará grandes beneficios a la organización.

Según Patten (2003) esta se maneja mediante la siguiente clasificación:

Directa:

Sueldo base: es aquel establecido desde el contrato laboral.

Bonos (merito, antigüedad): aquellos incentivos fuera de su pago normal debido a su desempeño y duración.

Incentivos: Estos se rigen de acuerdo a las políticas de la organización.

Reajustabilidad: Son aportes créditos

Indirecta:

Programas de protección: servicios extras para la comodidad familiar y bienestar del trabajador.

Según Flannery, Hofrichter y Platten (2000) la compensación directa refiere a los beneficios monetarios ofrecidos y provistos por el empleador a cambio de los servicios que presta a la organización. Los beneficios monetarios incluyen el salario básico, alquiler de vivienda, transporte (coche, otro), viáticos, reembolsos médicos, premios, bonos, horas extras, pago

por vacaciones, pagos por licencias extraordinarias, pagos por almuerzos. Esta compensación se da regularmente y por un período largo de tiempo.

Compensación Indirecta

Todo lo que no caiga dentro de la compensación directa, es aquel pago que los empleados reciben indirectamente y según las políticas de la empresa se les compensa por el servicio prestado y por el compromiso del empleado hacia la empresa. Son compensaciones que le llegan en forma indirecta. Contribuciones de la empresa en cuentas de retiro (jubilación privada), impuestos a cuenta del empleado, seguros de vida, tiempo flexible en el trabajo, beneficios que podrían ser descuentos especiales.

Los tipos de compensaciones son aquellas divisiones que caracterizan las maneras en que se le puede beneficiar al trabajador dentro de la empresa, cabe destacar que estas se pueden realizar dentro del ámbito mínimo establecido por la ley o conveniencia del empleador, existen 2 tipos de compensación, una de manera directa que abarca sueldo base, bonos (merito, antigüedad), incentivos Reajustabilidad y la indirecta que abarca programas de protección; servicios y otros beneficios incluyendo la remuneración por tiempo no trabajado.

Las compensaciones laborales en el entorno de la empresa.

Según Hernández (2010) aunque el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios, los sociales, que buscan unir la vida laboral con la personal. La formación ofrecida por la empresa, la calidad de la relación directa con su superior inmediato, el poder expresar sus ideas y sugerencias, actuar y contribuir en otras áreas de la empresa, oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, ambiente laboral agradable, flexibilidad, libertad, seguridad, planificación de la carrera profesional, conocimiento de sus logros por parte de la dirección y el considerarse recompensado, reconocido y apreciado.

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en efectos tangibles y positivos al ampliar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste. Una organización líder en gestión de personas, será aquella que fomente buenas relaciones, identifique sus necesidades y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo sólo conseguirá que ésta quede sustentada por gente mediocre, significando la diferencia entre la supervivencia y la muerte de la empresa, es por ello que las compensaciones son básicamente un pilar de apoyo para el bienestar de la empresa y de los empleados siempre y cuando estas se manejen correctamente.

Sin embargo, Sánchez Barriga (2007) indica que aunque el sueldo o salario no es el único interés del trabajador, lamentablemente, constituye una de las más antiguas formas de estimular su cooperación y contribución. Cabe destacar que esta es un arma de doble filo, si no está bien administrado, pudiera fácilmente convertirse en uno de los elementos que más estorben a esa cooperación y contribución. De ahí la importancia de la Administración de sueldos y salarios, de ella depende en su mayor parte: la actitud, la cooperación, la

contribución y las fluidas interrelaciones del personal y con ellas, las interrelaciones departamentales y gerenciales de la organización.

Por otro lado según Rodríguez y otros (2008) indica que mediante la evaluación y la valorización de cargos (basado en la importancia o valor relativo de éstos en la organización) se establece la remuneración base que no es más que la plataforma de la compensación total. En la evaluación de cargos se determina su valor relativo, considerando por ejemplo, las competencias clave y garantizando la equidad interna. Por otro lado, la valorización de cargos determina su precio en el mercado, garantizando así la competitividad externa.

Entendiendo que la compensación es vital para motivar al personal; y siguiendo el orden de ideas de los autores en el tema podemos decir que la compensación puede afectar en forma positiva y negativa el entorno laboral. Estas se deben manejar de forma correcta según el tipo de compensación que le corresponda a cada empleado. Garantizando así un excelente ambiente e trabajo.

La compensación laboral en torno a la motivación y satisfacción del empleado

Según William y otros (2009) la satisfacción laboral es la valoración que la persona hace a partir de los acontecimientos que observa en su entorno laboral, permitiéndole así valorar si lo que obtiene a cambio de su comportamiento y esfuerzo, es decir, es un proceso por el que se establece una comparación subjetiva entre lo que ellos consideran que dan a la Organización y lo que reciben como consecuencia de esta aportación, no sólo teniendo en cuenta las compensaciones económicas.

Según Kaplan y Norton (2000) la motivación a través del dinero es una estrategia muy anticuada lo que conlleva a que las políticas de compensaciones en el mundo actual y sobre todo en empresas de primer nivel o de alto rendimiento consideran el dinero hasta tanto satisfaga dos puntos: El nivel de salario de mercado (busca evitar la rotación de personal en factor de la competencia) y que cumpla en satisfacer todas las necesidades básicas del empleado. Lo que apunta a la estabilidad personal)

Por otro lado, Tamayo y Tamayo (2001) acotan que los empleados desean sistemas de compensación que consideren justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas. Quieren una recompensa tangible por sus servicios. Es por ello que la compensación incluye en todas las formas de retribución y recompensa que reciben los empleados por desempeñar sus puestos.

La motivación y la satisfacción laboral forma parte del sistema de los objetivos de la compensación según lo definido por distintos autores llegando a la conclusión que hay una relación con la necesidad de un pago que concilie equidad interna y competitividad externa, y el uso de herramientas profesionales de compensación que mantenga intransferible al personal adscrito a las organizaciones.

De la misma manera se debe caracterizar por un enfoque multidisciplinario que contemple la adaptación de los diferentes procesos de recursos humanos a las metas y estrategias claves de las empresas, ocupando la gestión de compensaciones un lugar prioritario y fundacional, al ser una de las estrategias más orientadoras, efectivas y de impacto contingente en el alineamiento de las motivaciones, satisfacción, competencias, comportamientos y desempeño de las personas con las metas organizacionales.

Elementos de la compensación total

Remuneración base

Villanueva y González (2005) la remuneración base hace referencia al sueldo base o salario, también llamado renta fija. Se podría definir como la remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando está empleada por una empresa, que establece una estructura y sistema de pago equitativo a los empleados, dependiendo de sus cargos, el mercado, el desempeño a largo plazo y las competencias.

Aunque el sueldo o salario no es el único interés del trabajador, sin embargo, lamentablemente, constituye una de las más antiguas formas de estimular su cooperación y contribución. Cabe destacar que hay que tener mucho cuidado, ya que es un arma de doble filo, si no está bien administrado, pudiera fácilmente convertirse, en uno de los elementos que más estorben a esa cooperación y contribución. De ahí la importancia de la Administración de sueldos y salarios, de ella depende, en su mayor parte: la actitud, la cooperación, la contribución y las fluidas interrelaciones del personal.

Beneficios

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen, principalmente, del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico.

Incentivos

Dependen del desempeño a largo o corto plazo, las metas, los resultados y la reducción de costos, los incentivos corresponden al componente variable de la compensación total, ya que están asociados directamente con el desempeño o productividad, es decir, existe una relación directa entre lo que el empleado hace (sus resultados) y los incentivos que obtiene. El incentivo depende de los resultados y no es algo garantizado.

Si estos están diseñados adecuadamente, indicarán qué busca la organización, y los trabajadores por ende, ajustarán su desempeño a dicha expectativa, de esta forma, la relación entre las metas de la organización, la motivación y el desempeño, unidas mediante los incentivos, conforman las variables de la ecuación que permitirá el alineamiento estratégico de la gerencia de Gestión humana.

Según Yarnez (2005) clasifica los elementos de la compensación total de la siguiente manera:

Sueldo y Beneficios

Los sueldos y los beneficios para la salud son los únicos componentes de los sistemas de pago tradicionales, y deben ser incluidos también en cualquier sistema de compensación total. Además de ofrecer sueldos básicos competitivos y opciones de pago flexibles, se debe estar dispuesto a ofrecer a sus empleados planes de salud personalizados y flexibles que se adapten a sus necesidades individuales. En esta era, caracterizada por las más diversas situaciones familiares y de hogar, los planes de beneficios para la salud no son fáciles.

Incentivos de Grupos

Cuando el trabajo en equipo es importante en los resultados, o cuando no es posible identificar el aporte individual, se puede perfectamente aplicar incentivos de grupos (una unidad o sección). Dentro de estos incentivos tenemos los mismos que en los incentivos individuales, a destajo, bonos de producción, comisiones, etc. Las bases de cálculo son similares, sólo que para los grupos se calcula un incentivo general, estableciendo otras fases para la determinación de lo que cada individuo recibe. Una forma de incentivo de grupo que ha adquirido mucha difusión y uso, es la conocida como 'compartir'.

Según Batista (2004) es primordial considerar la banda salarial no solamente permite reconocer capacidades y disposiciones diferentes dentro del nivel jerárquico, sino que además plantea la posibilidad de hacer una carrera dentro de la empresa y estimula y motiva al personal a procurar un nivel superior. Las políticas salariales deben ser conocidas por el personal al igual que el organigrama, la red cronológica y la descripción de los puestos de trabajo. De esta forma cada uno de los actores conoce el papel que ocupa en la empresa, el rol del resto de los empleados y las remuneraciones que dispone la empresa para cada responsabilidad. Las políticas salariales y las compensaciones deben confrontarse con los convenios laborales por actividad y la legislación vigente.

Básicamente hay elementos fijos y variables; los fijos son el salario base, a cuenta de futuros convenios, aumentos voluntarios, por antigüedad o escala, sueldo anual complementario, cargas de familia, entre otros. Al igual que puede haber variables, como horas extras, incentivos por producción, que se denominan elementos cuando desglosan de la mejor manera un sistema de compensación que identifique y evalúe toda variable y condicionante para ser justa y equitativa sin acepciones.²³

2.1.2. Motivación.

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Si bien es cierto, el modelo antes mencionado es el mismo para todas las personas, no así el resultado, ya que este variará indefinidamente, pues depende de la manera como se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona con el tiempo), de las

²³ es.workmeter.com/.../Técnicas-y-herramientas-para-la-motivación-labora.

necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona.

Para entender en forma clara podemos señalar el siguiente esquema donde se explica el ciclo motivacional que tiene como objetivo entender por qué se produce el quiebre del equilibrio interno del organismo.

El ciclo motivacional nace cuando surge una necesidad (es conocida como la fuerza que origina el comportamiento), ésta produce el quiebre del equilibrio interno del organismo y provoca un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a comportarse de manera tal que pueda lograr descargar la tensión y desencadenar la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz el individuo satisfacer la necesidad y retornara a su equilibrio inicial.

Cuando el individuo no logra satisfacer su necesidad se provoca la frustración o en algunos casos la compensación

La frustración en el ciclo motivacional surge cuando la tensión causada por la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que bloquea la conducta motivada transformándose en una liberación mediante lo psicológico (agresividad, descontento, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, etc.).

También puede ocurrir que esta tensión pueda ser compensada debido a la satisfacción de otras necesidades que logran reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no pudo satisfacerse.

Si bien se ha estudiado a las personas como personas, estas a la vez constituyen organizaciones, ya que poseen tendencia a la vida en sociedad. Ellas viven en organizaciones que cada día son más dinámicas y complejas, Es por esto que se da énfasis en esta segunda alternativa, es decir estudiar a las personas como recursos dotados de habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales, pero ¿las organizaciones sacan el mejor provecho de las habilidades de sus empleados? Para que esto ocurra el empleado debe sentirse estimulado a rendir su mayor capacidad, y para que este estímulo exista la empresa debe motivar. Ahora, ¿Las organizaciones pueden motivar a sus empleados? Tal vez se podría decir que estas pueden lograr generar un ambiente de trabajo donde florezca la automotivación, entonces:

¿Qué es la Motivación Laboral?

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales. Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar

funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación. Sin embargo trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado, esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas, además la versatilidad humana es diversa (Cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables) El Haz de diferencias, en cuanto a actitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son infinitos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad total de su personal.²⁴

Importancia de la motivación

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

La palabra Motivación deriva del latín Motivus, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCION, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc.

Para enfrentar a esta situación debemos volver a crear la ilusión del primer día en el empleado, volver a enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar el MOTIVO que lo lleve a la ACCION.

Sugerencias que pueden mejorar esta situación son:

- 1.- Mejorar la comunicación entre empleados y empresa
- 2.- Respeto mutuo
- 3.- Buscar la conciliación entre trabajo y familia
- 4.- Reconocer el trabajo de los empleados
- 5.- Mostrar interés por las necesidades del empleado
- 6.- Establecer retos constantes para evitar la rutina
- 7.- Crear equipo
- 8.- Instaurar entrevistas personales y evaluación de satisfacción.

²⁴ www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/.../motlaboral.htm

Con pequeñas acciones se puede lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación de los empleados. Como punto principal se encuentra la comunicación, ya que la comunicación es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente evita malos entendidos, crea confianza, establece vínculos, genera entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio.

Cuando no se realiza una comunicación efectiva en la empresa el empleado puede tener un sentimiento de falta de pertenencia a la empresa y reconocimiento, sumándose la falta de interés por su trabajo.

Una buena comunicación reforzará los pilares de la motivación del empleado, proporcionándole el MOTIVO que necesita para pasar a la ACCION y permitiendo que estos recobren su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la empresa.²⁵

Teorías de la motivación

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954)

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

2. Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967)

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- **Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

²⁵ www.eoi.es/blogs/madeon/2013/.../importancia-de-la-motivacion-laboral.

Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker y Hall, 1989).

Factores Higiénicos

- Factores económicos: Sueldos, salarios prestaciones
- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro
- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.
- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.
- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. Control técnico.

Factores motivadores

- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor
- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.
Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de joven Richment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios (Engel y Redmann, 1987):

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

3. Teoría de McClelland (McClelland, 1989)

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.
- **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.
- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

4. Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1966)

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989).

5. Teoría de las Expectativas.

El autor más destacado de esta teoría es **Vroom** (Vroom, 1964) [17], pero ha sido completada por **Porter-Lawler** (Porter y Lawler, 1968) [18]. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985). Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. Los puntos más destacados de la teoría son (Galbraith, 1977):

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.

- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué conseguire si rindo? ¿Merece la pena?
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.
Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

6. Teoría ERC de Alderfer.

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

7. Teoría de Fijación de metas de Locke (Locke, 1969)

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985):

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Becker, 1978).

8. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

Consecuencias para el voluntariado.

¿Cómo podemos aumentar la motivación del voluntariado en la tarea? Se trata de que la tarea en sí produzca más motivación, haciendo la tarea más interesante para la persona. Podemos tener en cuenta diferentes factores (Scheier, 1985). El equipamiento, la motivación para la tarea puede en ocasiones ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del voluntarios hacia cierto tipo de tareas, como por ejemplo los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado. La división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.

La arquitectura del trabajo. Un trabajo adecuado debe dejar ver cuál es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando progresivamente al objetivo. Y sobre todo información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales.

Un aspecto fundamental, es la definición de los objetivos de la organización y como pueden contribuir a su consecución los voluntarios. Muchas veces damos por supuesto los objetivos de la organización, pero sin embargo estos no son conocidos por los voluntarios y sobre todo no saben cómo su trabajo contribuye a su logro. Por eso, necesitan saber que se espera de ellos, que sistemas de evaluación y seguimiento existen y fácil acceso a sistemas de apoyo y asesoramiento.

Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador. Es importante conocer que se está haciendo bien y que se está haciendo mal, como se podría mejorar el rendimiento, etc. Sin duda, uno de los factores que producen más desmotivación es no conocer si se están haciendo bien o mal las cosas y si estas son valoradas. Y lo que en ocasiones es peor, no saber que tiene que hacerse.

Factores que favorecen la motivación

- Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar
- Proporcionar recompensas y alabanzas.
- Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.
- Animar y favorecer la creatividad.
- Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas
- Ayudar al desarrollo de habilidades personales.
- Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización
- Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo
- Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.

Factores que dificultan la motivación

- Fuerte crítica hacia el trabajo.
- Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos
- Supervisión de las tareas no adecuada.
- No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas
- Adoptar decisiones unilaterales
- No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.
- Ocultar la verdad.
- No dar elogios por el trabajo bien realizado
- Asignar trabajos aburridos o tedioso
- Falta explícita de reconocimientos.
- Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles
- Sentimiento de no formar parte del equipo.

2.1. Definición de términos Básicos

Implica la definición de las siguientes terminologías:

- **Actividad:** Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.
- **Actualización Salarial:** Actualización implica (al menos por contraposición a "no estar en acto" o "no ser actual") una corrección de algún tipo de retraso o desfase que, en nuestro caso, afectaría a los salarios. La actualización salarial intenta recuperar este retraso y superar el desfase salarial. Los desfases salariales pueden originarse por múltiples causas: efecto retroactivo de un aumento salarial, promoción, aplicación del IPC, etc.
- **Ajuste Salarial:** Ajustar: Conformer, acomodar una cosa a otra, de suerte que no haya discrepancia entre ellas. En el lenguaje salarial, la definición antes mencionada de "ajustar" (DRAE) se adapta bastante bien: acomodar y concordar unos salarios con otros para evitar "discrepancias". Esta acepción no implica un incremento generalizado, sino que más bien afecta sólo a las personas / puestos imprescindibles cuyos retoques son suficientes para "ajustar" la escala salarial establecida.
- **Ambiente Laboral:** Se refiere a las políticas, compensaciones y beneficios, aunados a su proyección, diversidad, programas de adiestramiento, salud, bienestar y seguridad laboral.
- **Anticipo de Salario:** El trabajador tiene derecho a cobrar anticipos a cuenta del salario que ya haya ganado con su trabajo y aún no haya cobrado.
- **Asalariado:** Que percibe un sueldo por su trabajo. Asalariado designa la principal característica económica del trabajador por cuenta ajena: derecho a la percepción de un salario por el trabajo realizado. El concepto de asalariado se contrapone al de trabajador autónomo, al menos en sus usos más frecuentes. Mientras el primero trabaja por cuenta ajena y percibe por ello un salario, el trabajador autónomo trabaja por cuenta propia percibiendo los beneficios generados por su negocio.

- **Cambio Organizacional:** Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y en general todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio. Agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.
-
- **Capital Humano:** Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía.
- **Comunicación:** Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. El proceso de comunicación tiene los siguientes elementos emisor o fuente persona que emite el mensaje, transmisor o codificador, equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal, canal parte del sistema que se refiere a la condición de algún mensaje entre puntos físicamente distantes, receptor o decodificador equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje y destino; persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.
- **Comportamiento:** Modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes Psicológicos, Fisiológicos y de motricidad. la conducta de un individuo en un espacio y tiempo determinados, se denomina comportamiento.
- **Clima Organizacional:** El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, vale decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.
- **Criterio de evaluación:** Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los

elementos, indicadores o descriptores. Los niveles de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares.

- **Desempeño:** Es el cumplimiento de las normas y parámetros establecidos para el desarrollo de una actividad específica o conjunto de ellas.
- **Estrategia:** Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, planificadas previamente y donde se establecen metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. .
- **Eficacia:** Virtud para obrar, y cumplir con los objetivos establecidos de la empresa.
- **Eficaz:** Persona activa, fervorosa, poderosa para obrar o ejecutar una labor. Que tiene la virtud de producir el efecto deseado.
- **Eficiencia:** Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.
- **Evaluación de Desempeño:** Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona con relación a sus responsabilidades.
- **Forma de Pago:** Manera mediante la cual la población ocupada obtiene sus ingresos por el desempeño de su trabajo, conforme a las condiciones laborales. Se consideran las siguientes formas de pago: sueldo, salario o jornal, a destajo, comisión, honorarios, propinas, pago en especie y ganancias.
- **Gerencia del Desempeño:** Se basa en la información obtenida de un sistema de evaluación o revisión del desempeño. Sin embargo, no hay otro aspecto de la gerencia de Recursos Humanos que sea generalmente tan mal manejado como la evaluación.
- **Honorarios:** Estipendio o sueldo que se da a uno por su trabajo en algún arte liberal; gaje o sueldo de honor.
- **Incentivo:** Fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia.

- **Incentivos Generales:** Son aquellos incentivos -sueldos, salarios, prestaciones extra salariales - que se asignan a los empleados por su misma vinculación a la organización, con independencia de su nivel de rendimiento. Constituyen un aliciente para la incorporación y permanencia en la organización.
- **Incentivos Individuales y de Grupo:** No se conciben para estimular el cumplimiento estricto, para ello están las normas. Su propósito es fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
- **Logro:** Conseguir lo que se intenta o desea .gozar o disfrutar una cosa (Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa 2004).
- **Metas:** Establece que es lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como lograrlos.
- **Motivación laboral:** Consiste en dar al empleado las posibilidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal.
- **Nivel Salarial:** En todas las organizaciones los salarios se ordenan de acuerdo con la aportación de cada trabajador, conforme a los criterios de clasificación establecidos en cada empresa. Esta ordenación se agrupa en niveles salariales: en cada "nivel" se incluyen los puestos de trabajo de contenidos y aportaciones equivalentes. El conjunto de "niveles", ordenados de menor a mayor, forma la escala salarial de la empresa.
- **Objetivos:** Son los propósitos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Los objetivos naturales de una empresa en general son satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción, aumentar el bienestar de la sociedad, haciendo uso racional de los recursos, proporcionar un retorno justo a los factores de entrada y crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.
- **Paga:** Significa cada uno de los cobros o pagos periodificados (legalmente establecidos en plazos no superiores a un mes) que se perciben como contraprestación al trabajo realizado.

- **Pago:** Entrega voluntaria de dinero, u otros valores, para cumplir con una obligación. Lo normal es que los compromisos y las transacciones comerciales se satisfagan mediante el pago de las cantidades convenidas, en la forma y momento designados previamente por las partes.
- **Políticas:** Son reglas o guías que expresan los limites dentro de los que debe ocurrir la acción. Surgen en función de la realidad de la filosofía y de las culturas organizacionales. Son útiles para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos establecidos.
- **Productividad:** Relación entre productos-insumos dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad
- **Recurso Humano:** La administración de recursos humanos, tradicionalmente ha consistido en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el trabajo.
- **Rendimiento:** Producto o utilidad que da una cosa, por efecto de una actividad cualquiera.
- **Reconocimiento por parte de los demás:** Para efectos de este trabajo, proceso mediante el cual otras personas (colegas, supervisores y subordinados) elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea.
- **Relaciones con los compañeros de trabajo:** Para efectos de este trabajo, interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
- **Retribución económica:** Compensación que los empleados reciben a cambio de su labor Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.

- **Salario:** Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.
- **Satisfacción laboral:** “Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo”.

CAPITULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis e Interpretación de Datos

Cuadro 3.1.

¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?						
SEXO	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Total

	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Masculino	0	0%	3	50%	6	100%	2	100%	0	0%	11	73%
Femenino	1	100%	3	50%	0	0%	0	0%	0	0%	4	27%
Total	1	100%	6	100%	6	100%	2	100%	0	0%	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Al describir por sexo, los que expresan sentirse Ni satisfecho/ Ni Insatisfecho trabajando en la empresa, los hombres lo expresan en un 100% con respecto a las mujeres, y de estar Satisfecho, un 50% de los hombres y las mujeres manifiestan estarlo.

Cuadro 3.2.

¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?												
EDAD	Muy Satisfecho		Satisfecho		Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho		Insatisfecho		Muy Insatisfecho		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	20 - 24 AÑOS	0	0%	2	33%	0	0%	2	100%	0	0%	4
25 - 29 AÑOS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
30 - 39 AÑOS	1	100%	1	17%	6	100%	0	0%	0	0%	8	53%
40 - 49 AÑOS	0	0%	2	33%	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%
50 - 59 AÑOS	0	0%	1	17%	0	0%	0	0%	0	0%	1	7%
Total	1	100%	6	100%	6	100%	2	100%	0	0%	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Con relación a grupos de edades de los trabajadores, los que expresan sentirse Ni satisfecho/ Ni Insatisfecho trabajando en la empresa, se ubican un 100% en las edades de 30 a 39 años, muy satisfecho uno en esa edad, y satisfecho, 33% de entre 20 a 24 años y 40 a 49 años, insatisfecho un 100% entre 20 a 24 años, jóvenes que recién ingresan.

Cuadro 3.3.

¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?												
CARGO	Muy Satisfecho		Satisfecho		Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho		Insatisfecho		Muy Insatisfecho		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Gerente General	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Gerente Operativo	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	7%
Jefe	0	0%	3	50%	2	33%	0	0%	0	0%	5	33%
Asistente	0	0%	2	33%	4	67%	2	100%	0	0%	8	53%

Vendedor	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Obrero	0	0%	1	17%	0	0%	0	0%	0	0%	1	7%
Total	1	100%	6	100%	6	100%	2	100%	0	0%	15	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Al consultar a los trabajadores según cargo, los que expresan sentirse muy satisfecho trabajando en esta empresa, como tal vez era de esperarse al gerente operativo, que representa un 100%, satisfecho con un 50% un jefe, mientras

Cuadro 3.4.

¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?													
AÑOS LABORANDO EN LA EMPRESA	Muy Satisfecho		Satisfecho		Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho		Insatisfecho		Muy Insatisfecho		Total		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	0 - 3 AÑOS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
3 - 5 AÑOS	1	100%	5	83%	2	33%	2	100%	0	0%	10	67%	
5 - 10 AÑOS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
10 - 15 AÑOS	0	0%	1	17%	4	67%	0	0%	0	0%	5	33%	
15 - 20 AÑOS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
Total	1	100%	6	100%	6	100%	2	100%	0	0%	15	100%	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Al preguntar a los trabajadores según años laborando en la empresa, los que manifiestan estar satisfecho se ubican los de 3 a 5 años, quienes están ni Satisfecho/Ni insatisfecho, un 67% se ubica entre 10 a 15 años.

CONDICIONES LABORALES

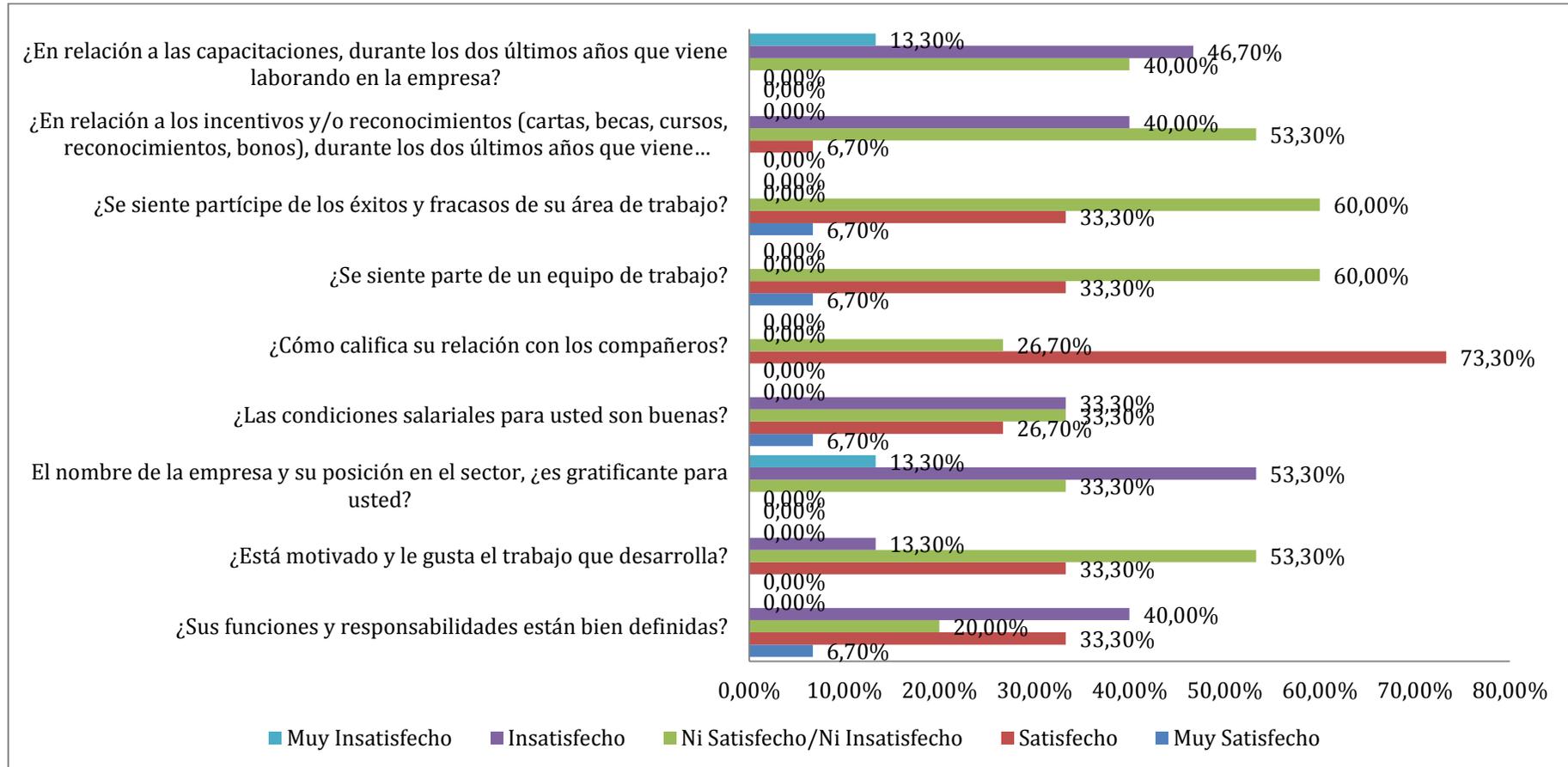
Cuadro 3.5.

PREGUNTAS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Total %
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	6,70%	33,30%	20,00%	40,00%	0,00%	100%
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	0,00%	33,30%	53,30%	13,30%	0,00%	100%
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?	0,00%	0,00%	33,30%	53,30%	13,30%	100%
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	6,70%	26,70%	33,30%	33,30%	0,00%	100%
¿Cómo califica su relación con los compañeros?	0,00%	73,30%	26,70%	0,00%	0,00%	100%
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	6,70%	33,30%	60,00%	0,00%	0,00%	100%
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	6,70%	33,30%	60,00%	0,00%	0,00%	100%
¿En relación a los incentivos y/o reconocimientos (cartas, becas, cursos, reconocimientos, bonos), durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?	0,00%	6,70%	53,30%	40,00%	0,00%	100%
¿En relación a las capacitaciones, durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?	0,00%	0,00%	40,00%	46,70%	13,30%	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico 3.1.



Fuente: Cuadro 3.5.

Elaboración: Propia

Interpretación

Un 73.30% de los trabajadores dice sentirse satisfecho en relación con los compañeros de trabajo, un 60% de los trabajadores menciona que se consideran ni satisfecho/ni insatisfecho en sentirse partícipe de los éxitos, como sentirse parte de un equipo de trabajo, aproximadamente un 55% también se consideran ni satisfecho/ni insatisfecho, en reconocimientos, sentirse motivados; mientras que un 46.70% y un 55.30% expresan estar insatisfechos en relación a las capacitaciones y no ser gratificante el nombre de la empresa, un 40% muestran insatisfacción que sus funciones y responsabilidad no están bien definidas, casi en ninguna pregunta predominan estar muy satisfecho o muy insatisfecho.

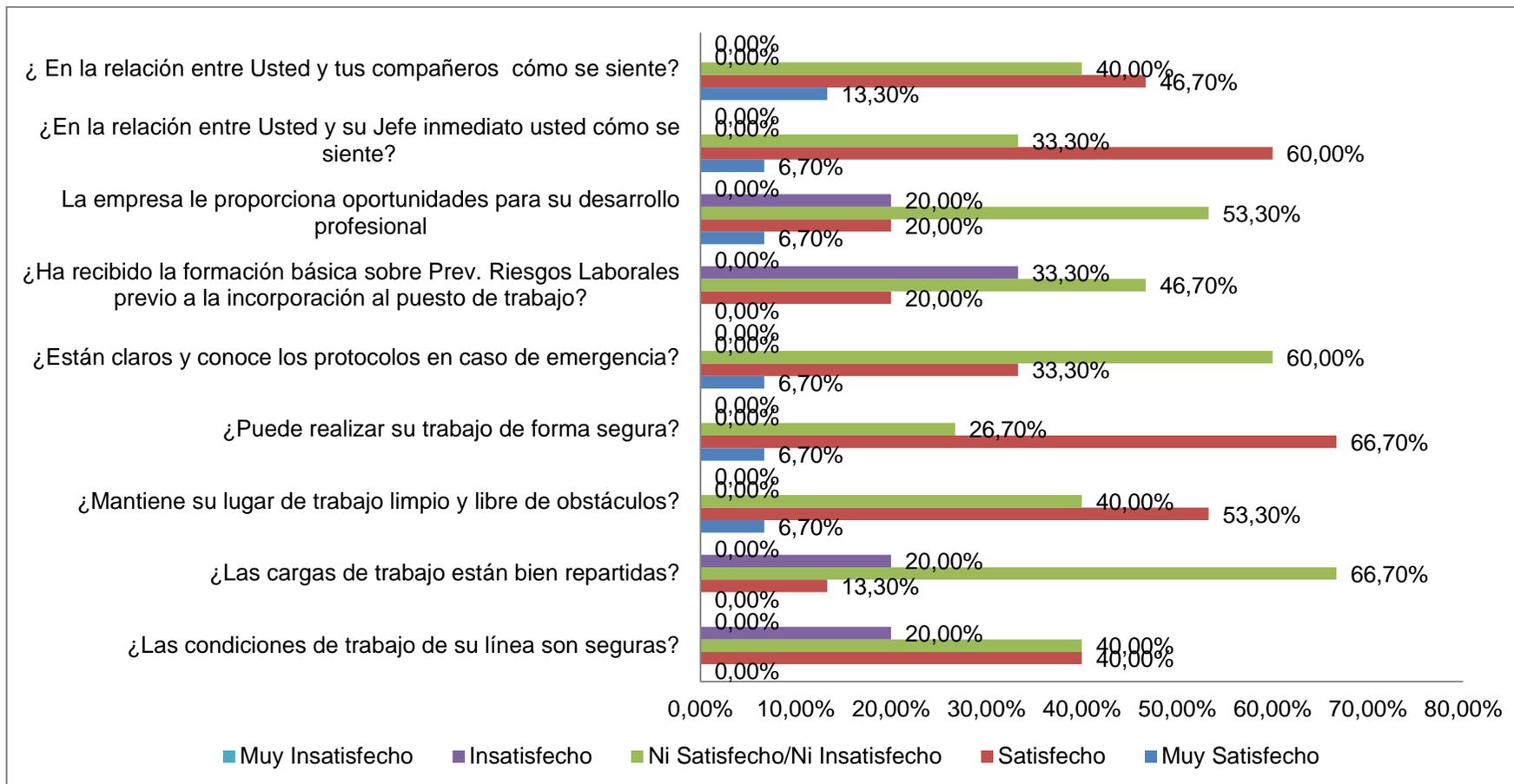
CALIDAD DEL ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO:

Cuadro N° 06

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Total %
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?	0,00%	40,00%	40,00%	20,00%	0,00%	100%
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	0,00%	13,30%	66,70%	20,00%	0,00%	100%
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?	6,70%	53,30%	40,00%	0,00%	0,00%	100%
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?	6,70%	66,70%	26,70%	0,00%	0,00%	100%
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?	6,70%	33,30%	60,00%	0,00%	0,00%	100%
¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgo Laboral previo a la incorporación al puesto de trabajo?	0,00%	20,00%	46,70%	33,30%	0,00%	100%
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	6,70%	20,00%	53,30%	20,00%	0,00%	100%
¿En la relación entre Usted y su Jefe inmediato usted cómo se siente?	6,70%	60,00%	33,30%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Gráfico 3.2.



Fuente: Cuadro 3.6.

Elaboración: Propia

Interpretación

En la gran mayoría de los ítems los trabajadores manifiestan sentirse satisfecho, como es el caso un 66.70% puede realizar su trabajo de forma segura, mientras que un 60% señala también sentirse satisfecho con respecto a la relación con su jefe inmediato, un 55.30% mencionan estar satisfecho con el lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos, y un 46.70% con respecto a la relación con respecto a la relación con sus compañeros.

En tanto que ni Satisfecho ni Insatisfecho, destaca con un 66.70% al señalar que las cargas de trabajo están bien repartidas, un 60% en cuanto a estar claros y conocer los protocolos en caso de emergencia, un 53.30% con respecto a que la empresa proporciona oportunidades para su desarrollo profesional, un 40% que las condiciones de trabajo de sus líneas son seguras.

Con relación a la situación de estar insatisfecho, destaca en que el trabajo en su área o línea está bien organizado.

Nivel de autonomía

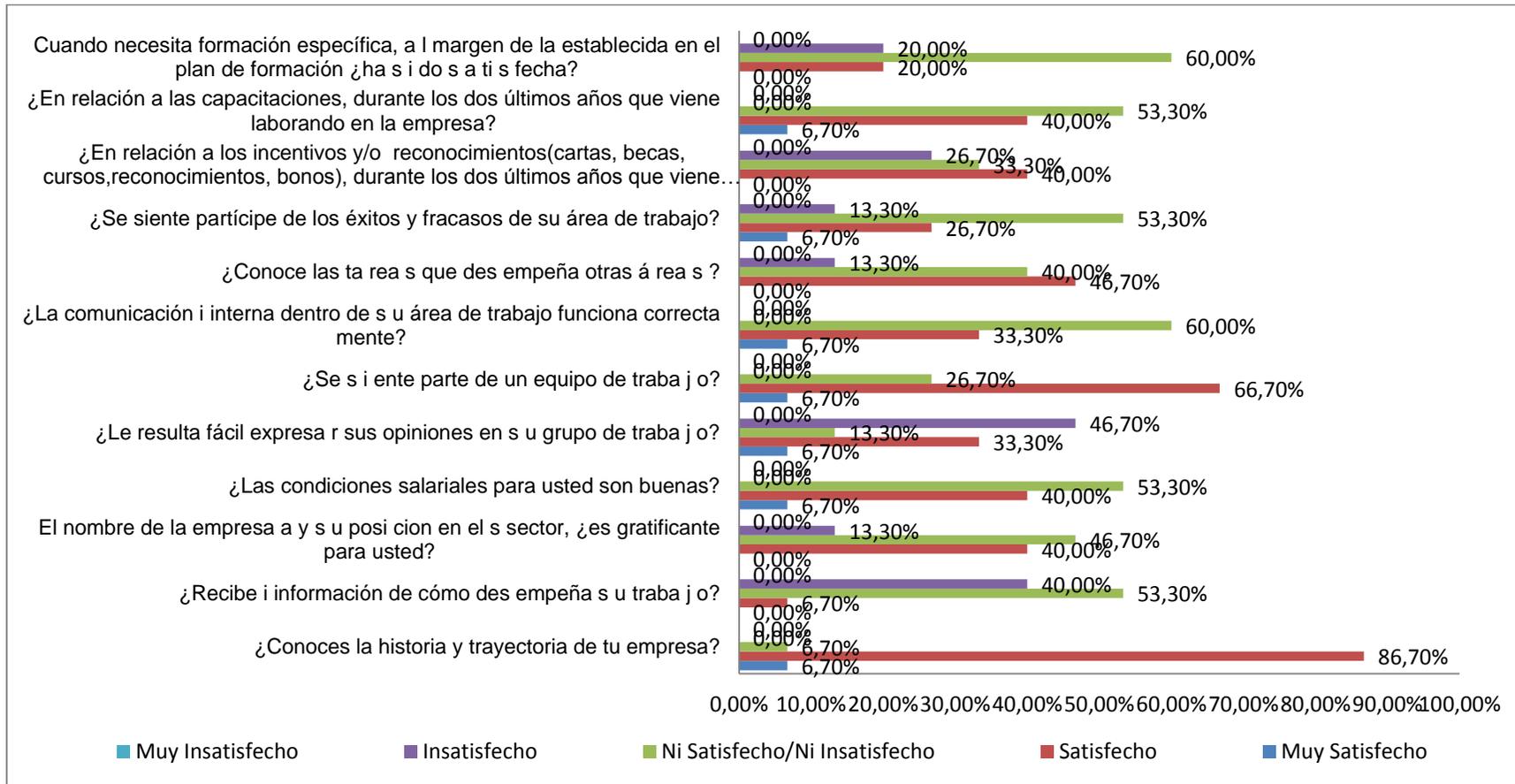
Cuadro N° 07

Preguntas	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Total %
¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?	6,70%	86,70%	6,70%	0,00%	0,00%	100%
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?	0,00%	6,70%	53,30%	40,00%	0,00%	100%
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?	0,00%	40,00%	46,70%	13,30%	0,00%	100%
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	6,70%	40,00%	53,30%	0,00%	0,00%	100%
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	6,70%	33,30%	13,30%	46,70%	0,00%	100%
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	6,70%	66,70%	26,70%	0,00%	0,00%	100%
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	6,70%	33,30%	60,00%	0,00%	0,00%	100%
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?	0,00%	46,70%	40,00%	13,30%	0,00%	100%
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	6,70%	26,70%	53,30%	13,30%	0,00%	100%
¿En relación a los incentivos y/o reconocimientos (cartas, becas, cursos, reconocimientos, bonos), durante los dos últimos años que viene laborando en la Empresa?	0,00%	40,00%	33,30%	26,70%	0,00%	100%
¿En relación a las capacitaciones, durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?	6,70%	40,00%	53,30%	0,00%	0,00%	100%
Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?	0,00%	20,00%	60,00%	20,00%	0,00%	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico 3.3.



Fuente:

Cuadro 3.7.

Elaboración: Propia

Interpretación

Lo predominante en esta dimensión, en las mayorías de las interrogantes las opiniones que destacan fluctúa entre satisfecho y Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho.

Se declaran satisfecho un contundente 86.70%, respecto a conocer la historia y trayectoria de tu empresa, 66.70% en la relación con los compañeros, un 46.70% frente a que resulta fácil expresa sus opiniones en su grupo de trabajo, en tanto que un 53.30% expresa a que sus funciones y responsabilidades están bien definidas.

Mientras que los trabajadores que señalan estar Ni satisfecho/Ni Insatisfecho, un 60% están con los incentivos y/ reconocimientos y de que le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo, un 53.3% se sienten partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo y de la comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente, un 53.30% indica del recibir información como se desempeña en su trabajo, un 46.70 que le motiva y le gusta el trabajo que desarrolla.

NIVELES DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

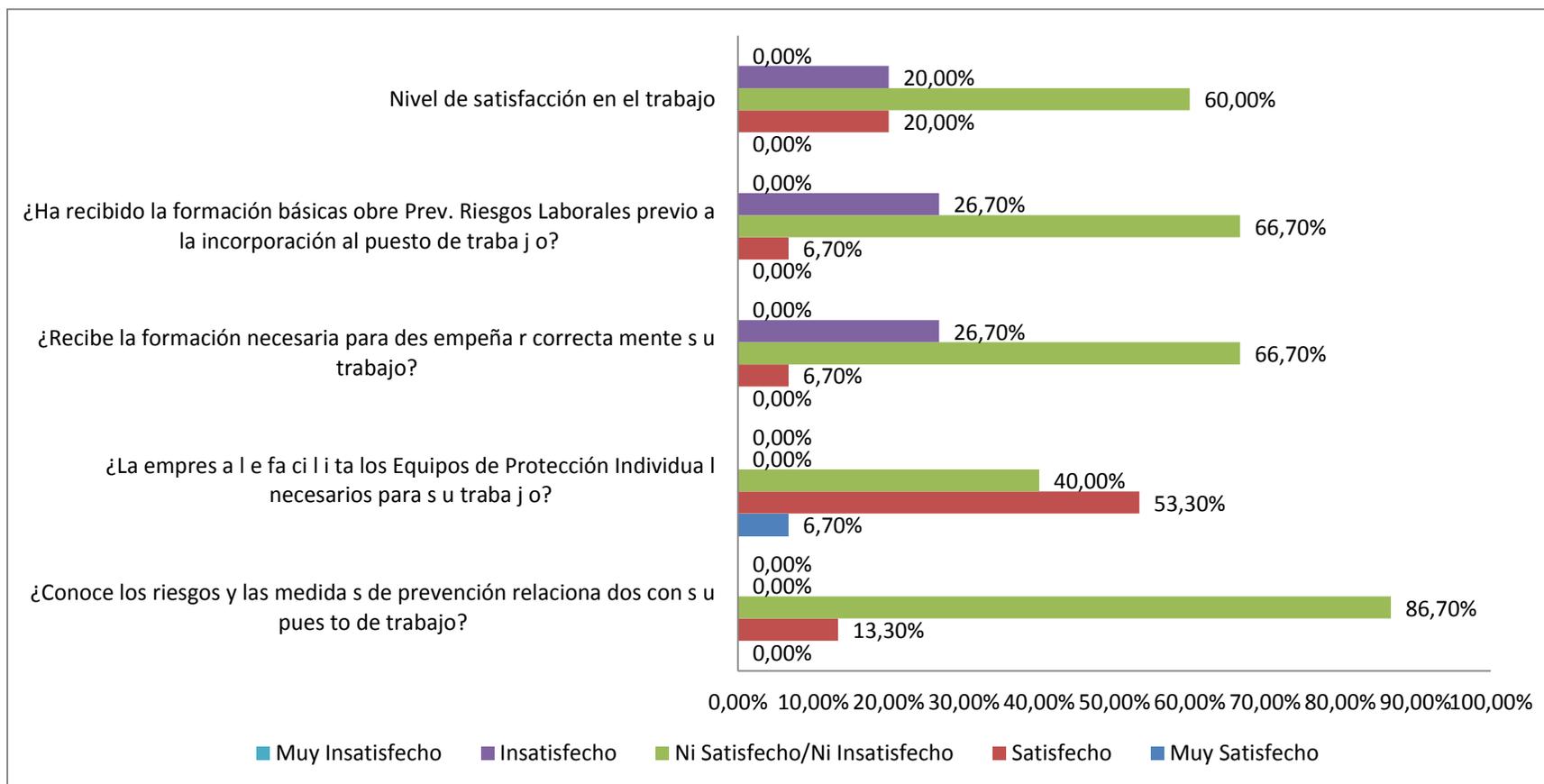
Cuadro N° 08

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	TOTAL %
¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?	0,00%	13,30%	86,70%	0,00%	0,00%	100%
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	6,70%	53,30%	40,00%	0,00%	0,00%	100%
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	0,00%	6,70%	66,70%	26,70%	0,00%	100%
¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgo Laboral previo a la incorporación al puesto de trabajo?	0,00%	6,70%	66,70%	26,70%	0,00%	100%
Nivel de satisfacción en el trabajo	0,00%	20,00%	60,00%	20,00%	0,00%	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico 3.4.



Fuente: Cuadro 3.8.

Elaboración: Propia

Interpretación

Predominan las opiniones de encontrarse Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho, en relación a un nivel de satisfacción en el trabajo, con un 60%, además si conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo, Un 53.30% con respecto a facilita los equipos de protección individual necesarios para su trabajo, además un 66.7% de recibir la formación necesaria para desempeñar bien su trabajo.

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE DATOS Y TABLAS

La base de datos y el análisis, re codificación de variables y la determinación de la estadística descriptiva e inferencial, hemos utilizado el software SPSS, en su versión 22.

Para la determinación de la Prueba de Hipótesis, seguimos el criterio más aceptado por la comunidad científica, empleando una nivel de significancia α del 5 % (0,05), y también hemos fijado un Nivel de Confianza del 95 %.

Eso quiere decir que los resultados hallados en el Software SPSS, denominado p Estadístico (**Dado como valor Sig**), se compara con el nivel de significancia α 5 % (0,05).

Si el p Estadístico **es mayor que α** , entonces se acepta la Hipótesis Nula. Si el p Estadístico **es menor que α** , entonces se rechaza la Hipótesis Nula, y se acepta la Hipótesis Alternativa.

Condiciones laborales	Nivel de Autonomía											
	Muy Satisfecho		Satisfecho		Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho		Insatisfecho		Muy Insatisfecho		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Muy Satisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Satisfecho	0	0%	3	100%	3	30%	0	0%	0	0%	6	40%
Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho	0	0%	0	0%	7	70%	0	0%	0	0%	7	47%
Insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	0	0%	2	13%
Muy Insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	0	0%	3	100%	10	100%	2	100%	0	0%	15	100%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,250	4	.000

Ho: No Existe asociación entre las condiciones laborales y el nivel de autonomía.

H1: Existe asociación entre las condiciones laborales y el nivel de autonomía.

Eso quiere decir que los resultados hallados en el Software SPSS, denominado p Estadístico (Dado como valor Sig), se compara con el nivel de significancia $\alpha= 5\%$ (0,05).

Si el p Estadístico es mayor que α , entonces se acepta la Hipótesis Nula. Si el p Estadístico es menor que α , entonces se rechaza la Hipótesis Nula, y se acepta la Hipótesis Alternativa.

Valor de la Tabla: 9.4877

Valor calculado: 20.250

Existe asociación entre las condiciones laborales y el nivel de autonomía.

Valor de P=0,0000

Interpretar el valor de P

Con un error menor al 5% se puede concluir que hay asociación entre las condiciones laborales y el nivel de autonomía.

Correlación de indicadores

Calidad del área de trabajo	Nivel de satisfacción en el trabajo											
	Muy Satisfecho		Satisfecho		Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho		Insatisfecho		Muy Insatisfecho		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Muy Satisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Satisfecho	1	50%	2	100%	3	38%	0	0%	0	0%	6	40%
Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho	1	50%	0	0%	5	63%	1	33%	0	0%	7	47%
Insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	2	67%	0	0%	2	13%
Muy Insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	2	100%	2	100%	8	100%	3	100%	0	0%	15	100%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,545 ^a	6	.050

H₀: No Existe asociación entre la calidad del área de trabajo y el nivel de satisfacción en el trabajo.

H₁: Existe asociación entre la calidad del área de trabajo y el nivel de satisfacción en el trabajo.

Eso quiere decir que los resultados hallados en el Software SPSS, denominado p Estadístico (Dado como valor Sig), se compara con el nivel de significancia $\alpha = 5\%$ (0,05).

Si el p Estadístico es mayor que α , entonces se acepta la Hipótesis Nula. Si el p Estadístico es menor que α , entonces se rechaza la Hipótesis Nula, y se acepta la Hipótesis Alternativa.

Valor de la Tabla: 12.5915872

Valor calculado: 12.545

Existe asociación entre la calidad del área donde labora y el nivel de satisfacción en el trabajo.

Valor de P=0,050

Interpretar el valor de P

Con un error mayor al 5% se puede concluir que hay asociación entre la calidad del área donde labora y el nivel de satisfacción en el trabajo.

Correlación de indicadores

Calidad del área y ambiente de trabajo	Nivel de Autonomía											
	Muy Satisfecho		Satisfecho		Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho		Insatisfecho		Muy Insatisfecho		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Muy Satisfecho	0	0%	1	33%	0	0%	0	0%	0	0%	1	7%
Satisfecho	0	0%	2	67%	1	10%	0	0%	0	0%	3	20%
Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho	0	0%	0	0%	9	90%	2	100%	0	0%	11	73%
Insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Muy Insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	0	0%	3	100%	10	100%	2	100%	0	0%	15	100%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,939	4	.027

Ho: No Existe asociación entre la Calidad del área y ambiente de trabajo y el Nivel de Autonomía

H1: Existe asociación entre la Calidad del área y ambiente de trabajo y el Nivel de Autonomía

Eso quiere decir que los resultados hallados en el Software SPSS, denominado p Estadístico (Dado como valor Sig), se compara con el nivel de significancia $\alpha= 5\%$ (0,05).

Si el p Estadístico es mayor que α , entonces se acepta la Hipótesis Nula. Si el p Estadístico es menor que α , entonces se rechaza la Hipótesis Nula, y se acepta la Hipótesis Alternativa.

Valor de la Tabla: 9.48772904

Valor calculado: 12.545

Existe asociación entre la Calidad del área y ambiente de trabajo y el Nivel de Autonomía

Valor de P=0,027

Interpretar el valor de P

Con un error menor al 5% se puede concluir hay asociación entre la Calidad del área y ambiente de trabajo y el Nivel de Autonomía.

Correlación de indicadores

Nivel de satisfacción en el trabajo												
Calidad del área y ambiente de trabajo	Muy Satisfecho		Satisfecho		Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho		Insatisfecho		Muy Insatisfecho		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Muy Satisfecho	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1
Satisfecho	0	0%	1	50%	2	25%	0	0%	0	0%	3	20%
Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho	2	100%	0	0%	6	75%	3	100%	0	0%	11	73%
Insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Muy Insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	2	100%	2	100%	8	100%	3	100%	0	0%	15	100%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,455	6	.037

Ho: No Existe asociación entre la Calidad del área y ambiente de trabajo y el Nivel de satisfacción en el trabajo.

H1: Existe asociación entre la Calidad del área y ambiente de trabajo y el Nivel de Autonomía y el Nivel de satisfacción en el trabajo.

Eso quiere decir que los resultados hallados en el Software SPSS, denominado p Estadístico (Dado como valor Sig), se compara con el nivel de significancia $\alpha = 5\%$ (0,05).

Si el p Estadístico es mayor que α , entonces se acepta la Hipótesis Nula. Si el p Estadístico es menor que α , entonces se rechaza la Hipótesis Nula, y se acepta la Hipótesis Alternativa.

Valor de la Tabla: 12.59158724

Valor calculado: 10.455

Existe asociación entre la Calidad del área y ambiente de trabajo y el Nivel de Autonomía y el Nivel de satisfacción en el trabajo.

Valor de P=0,037

Interpretar el valor de P

Con un error menor al 5% se puede concluir que hay asociación entre la Calidad del área y ambiente de trabajo y el Nivel de Autonomía y el Nivel de satisfacción en el trabajo.

CONCLUSIONES

Se concluye lo siguiente:

- Se ha determinado que existe relación directa entre los incentivos en el trabajo y la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.

- Existe influencia entre las condiciones laborales y la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL, esto se fundamenta en los resultados de las siguientes correlaciones:
 - ✓ Existe asociación entre las condiciones laborales y el nivel de autonomía de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL.
 - ✓ Que no existe asociación entre la calidad del área de trabajo y el nivel de satisfacción en el trabajo de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL.

- Existe influencia entre la percepción del ambiente de trabajo y la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL, esto se fundamenta en los resultados de las siguientes correlaciones:
 - ✓ Existe asociación entre la Calidad del área y ambiente de trabajo y el Nivel de Autonomía de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL.
 - ✓ Que existe asociación entre la Calidad del área y ambiente de trabajo y el Nivel de Autonomía y el Nivel de satisfacción en el trabajo de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL.

RECOMENDACIONES

Se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Vista la estrecha relación que guarda los Incentivos en el trabajo con la Motivación laboral es necesario que la empresa adopte una mejora significativa en este aspecto a fin de poder satisfacer a sus empleados y obtener su máxima productividad.
- Crear las mejores condiciones de trabajo y dar autonomía a los empleados, significa dar margen para que puedan desarrollar el trabajo que tengan encomendado y para tomar decisiones dentro del dominio de tareas que tienen asignadas. Esta autonomía, permitirá que estas personas ganen en autoconfianza, motivación y en creatividad (entendiéndose creatividad en este caso como la capacidad de encontrar un mayor abanico de soluciones y alternativas antes los distintos problemas que puedan ir surgiendo) y por lo tanto produzcan mejores resultados, ya que supone un mayor reto personal y al fin y al cabo son los retos lo que nos hacen evolucionar.
- Debe valorarse la percepción que tienen los trabajadores en función de sus necesidades individuales y de las características del trabajo que desarrollan., quedando definidas las Dimensiones Esenciales asociadas a la satisfacción con las condiciones de trabajo de la forma siguiente:
 - ✓ Condiciones de Seguridad: Grado en que es percibido por el trabajador que en el ambiente de trabajo no existen riesgos (posibilidad de daño), o si existen, están debidamente controlados.
 - ✓ Condiciones Higiénicas: Grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones ambientales, no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o su estado anímico.
 - ✓ Condiciones Estéticas: Grado en que el trabajador percibe un ambiente adecuado, limpio, armonioso, agradable, con un uso correcto de la decoración y colores, áreas verdes y otros elementos estéticos.
 - ✓ Condiciones Ergonómicas: Grado en que el diseño de equipos, herramientas, asientos, etcétera; se ajusta de acuerdo al propio criterio de los trabajadores, a sus condiciones psicofisiológicas. Es decir, no se siente fatiga derivada de estos elementos.
 - ✓ Condiciones de Bienestar: Grado en que el trabajador percibe que la organización se preocupa de crear las condiciones necesarias para su correcto

desarrollo relacionadas con la política de recompensas de los recursos humanos.

ANEXOS

1. Fuentes de Información.

- BERNAL, C.A. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Santa Fe – Bogotá: Editorial PRENTICE – HALL, 2000.
- CABALLERO A. Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A., 2000.
- TORRES B; “Orientaciones básicas de Metodología de la Investigación Científica; Séptima edición; Edic. Libros y publicaciones; Lima , 2000 (p: 192 y siguientes)
- CHIAVENATO, I (2002), “Administración de los Recursos Humanos” (2da edic.). México, McGraw-Hill

- CHIAVENATO, I. Gestión del Talento Humano. México: Editorial Mc Graw – Hill, 2004.
- FRED R. D. Administración Estratégica. México: Editorial Prentice – Hall, 2003.
- GARCÍA, J (2005) “Organización y Dirección de Empresas”. (3era edic.) España, Editorial Thomson Editories Spain Paraninfo
- HERZBERG, F. (2001), “Una vez más: Cómo se motiva a los empleados”, Revista Hitos de la Gestión Empresarial.
- KAST, F. Administración en las Organizaciones. México: Editorial Mc. GRAW – HILL, 1996.
- MASLOW, A. (2007), “Una teoría de la Motivación Humana. En Hitos en la Gestión Empresarial”. España, McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe.
- ROBBINS, S (2004), “Comportamiento Organizacional”, México, Pearson Education.
- RODRÍGUEZ, M (2006), “Motivación al Trabajo”. Colombia, Editorial El Manual
- STONER, J (2005), “Administración General” (5ta edic.), México, Editorial Limusa
- KOONTZ, H. & WONG, H. (2006), “Elementos de administración. Enfoque internacional” (6ta Edic.). México, Mc Graw-Hill.

REFERENCIA DE INTERNET

- eco.unex.es/.../GradoEnCienciasLaboralesYRecursosHumanos.pdf
- ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/.../1/TESIS-352.66_L892_01.pdf
- saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/.../2479/.../Tesis%20Completa.%20PDF.pdf
- www.mik.es/wp-content/blogs.dir/1/files/2012/01/Naiara-Arnaez.pdf
- www.monografias.com › Administración y Finanzas › Recursos Humanos
- www.mundolibre.org.pe/conferencia/recursos/files/.../sandra-abregu.pdf
- tesis.pucp.edu.pe/.../PUGA_VILLANUEVA_LUCIA_RELACIONES_IN...
- sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/.../n15.../a04.pdf
- [www.ciec.ulima.edu.pe/.../...](http://www.ciec.ulima.edu.pe/.../)
- <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/#ixzz2R6HpupLS>
- www.eumed.net/libros.../bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html

- <http://definicion.de/relaciones-laborales/#ixzz2R6ISy16W>
- www.rrhh-web.com/capacitacion.html
- www.12manage.com/forum.asp?TB=i_hr&S=31
- definicion.de/relaciones-interpersonales
- www4.ujaen.es/~jpoza/DRH.../TRANSPARENCIAS%20TEMA%201.pdf

2. Matriz de Consistencia.

“Influencia de los incentivos en el trabajo y la motivación de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015”.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICAORES
<p>Problema general ¿De qué manera los incentivos en el trabajo influyen en la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica, en el año 2015?</p> <p>Problema Secundario Problema Secundario1: ¿De qué manera las condiciones laborales en la empresa influyen en la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015?</p> <p>Problema Secundario 2: ¿Cómo la percepción del ambiente de trabajo influye en la motivación laboral de los empleados en la Agro Exportadora Exprosur SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015?</p>	<p>Objetivo general Analizar como los incentivos en el trabajo influyen en la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.</p> <p>Objetivo específicos Objetivo específicos1 Analizar como las condiciones laborales en la empresa influyen en la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.</p> <p>Objetivo específicos2 . Determinar cómo la percepción del ambiente de trabajo influye en la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.</p>	<p>Hipótesis general Los incentivos en el trabajo influirían en la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL., en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.</p> <p>Hipótesis específicas Hipótesis específica 1 Las condiciones laborales en la empresa influirían en la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.</p> <p>Hipótesis específica 2 La percepción del ambiente de trabajo influiría en la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.</p>	<p>Variable Independiente Incentivos</p> <p>Variable Dependiente Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las condiciones laborales - Percepción del ambiente de trabajo - Nivel autonomía - Nivel de satisfacción

1. Encuesta o Entrevista.

ENCUESTA



CUESTIONARIO SOBRE: “Influencia de los incentivos en el Trabajo y la Motivación Laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL. en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015”.

Estimado Sr. (a). Se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una X o subrayando su respuesta.

Agradeciéndole por anticipado su colaboración:

Facultad: Administración y Negocios Internacionales

Nivel de identificación con la empresa

	Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho/ Ni satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?					
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
¿Cómo califica su relación con los compañeros?					
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?					
¿En relación a los incentivos y/o reconocimientos (cartas, becas, cursos, reconocimientos, bonos), durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					

¿En relación a las capacitaciones, durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					
--	--	--	--	--	--

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

	Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho/ Ni satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?					
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?					
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?					
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?					
¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgo Laboral previo a la incorporación al puesto de trabajo?					
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional					
¿En la relación entre Usted y su Jefe inmediato usted cómo se siente?					
¿En la relación entre usted y tus compañeros cómo se siente?					

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

FACTOR DE MEJORA

Enumere en orden de importancia los factores que deben mejorar en su empresa, siendo el 1 el más importante y 6 el menos importante	
FACTOR DE MEJORA	VALORACIÓN
Relaciones Interpersonales	
Remuneración	
Reconocimiento	
Ambiente físico	

Disposición de Recursos	
Capacitación	

REMUNERACIÓN	PERTENENCIA
S/. 0 - S/. 1000	
S/. 1001 - S/. 1299	
S/. 1300 - S/. 1500	
S/. 1501 - S/. 3000	
S/ 3001 - S/. 5000	

CARGO	PERTENENCIA
Gerente General	
Gerente Operativo	
Jefe	
Asistente	
Vendedor	
Obrero	

AÑOS LABORANDO EN LA EMPRESA	PERTENENCIA
0 - 3 AÑOS	
3 - 5 AÑOS	
5 - 10 AÑOS	
10 - 15 AÑOS	
15 - 20 AÑOS	

EDAD	PERTENENCIA
20 - 24 AÑOS	
25 - 29 AÑOS	
30 - 39 AÑOS	
40 - 49 AÑOS	
50 - 59 AÑOS	
SEXO	PERTENENCIA
MASCULINO	
FEMENINO	

PERCEPCIÓN GENERAL

	Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho/ Ni satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?					

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

	Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho/ Ni satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?					
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?					
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?					
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?					
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?					
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?					
¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?					
¿En relación a los incentivos y/o reconocimientos (cartas, becas, cursos, Reconocimientos, bonos), durante los dos últimos años que viene laborando en la Empresa?					
¿En relación a las capacitaciones, durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho/ Ni satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
-------------------	------------	---------------------------------	--------------	------------------

¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?					
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?					
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?					
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?					
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?					
Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?					