



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS LABORALES CON ÉNFASIS EN LA
MOTIVACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN”

Proyecto de grado previo la obtención del Título de

PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Línea de investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

GISSELA CRISTINA CHÉRREZ GONZÁLEZ

Director:

PS. M.A. PAZMAY RAMOS SEGUNDO GONZALO

AMBATO – ECUADOR

Diciembre 2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS LABORALES CON ÉNFASIS EN LA
MOTIVACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN”

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

GISSELA CRISTINA CHÉRREZ GONZÁLEZ

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mtr.

f.

CALIFICADOR

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Ps. Mg.

f.

CALIFICADOR

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

f.

CALIFICADORA

Varna Hernández Junco, PhD.

f.

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Diciembre 2020

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **GISSELA CRISTINA CHÉRREZ GONZÁLEZ**, con **CC. 180506355-7**, autora del trabajo de graduación intitulado: “DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS LABORALES CON ÉNFASIS EN LA MOTIVACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, diciembre 2020



GISSELA CRISTINA CHÉRREZ GONZÁLEZ

CC. 180506355-7


AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios todo poderoso que me ha dado las fuerzas necesarias justo en los momentos más difíciles de mi vida y por la sabiduría que me supo dar para poder culminar mi tesis de manera exitosa.

Doy gracias a mis padres que con su bendición, amor y apoyo incondicional han sido una pieza fundamental para culminar con todas mis metas propuestas. A mis hermanos que a pesar de las dificultades siempre los llevare en mi corazón.

A mi compañero de vida Frank Ruiz que sin su perseverancia e insistencia no lo hubiera logrado gracias por tanto y por todo a tus papis que preocupados, se preguntan ya para cuándo y hasta que al fin llego el día más esperado del 2020.

Un agradecimiento especial para mí querido tutor Gonzalito Pazmay por haber confiado en mí y tenerme tanta paciencia; a todos mis maestros por haberme brindado cada uno de sus conocimientos. Cada uno de ellos, se encuentren plasmados en mi trabajo de investigación.

Les agradezco de todo corazón  por la ayuda brindada durante este tiempo.

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de investigación a mi Dios que me ha entregado la fuerza y la sabiduría suficiente para culminar mi tesis. De la misma manera a mi padre el **GATO CHÉRREZ** que desde el cielo me ha dado su bendición y protección infinita, a mi madre querida que a pesar de las diferencias e inconvenientes sé que está pendiente de mí y este logro es de ustedes también.

A mis hermanos, tíos y demás familiares que siempre ha esta presentes en esta etapa de mi vida y han sido pilares fundamentales para culminar mi proyecto de investigación.

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto de investigación es el diseño de un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de una empresa de producción; el principal fin del estudio de este plan, se enfoca en la falta de motivación por parte de los colaboradores de la empresa al momento de realizar las actividades que les corresponde, además, no existe un empoderamiento por cada uno de ellos es por eso, que se ha creado un plan acorde a las necesidades de las personas que trabajan en la empresa mediante una encuesta a los 93 participantes denominado “Incentivos laborales con énfasis en la motivación”. Lo importante de tener un plan de incentivos adecuados es destacar el trabajo bien hecho por parte de los colaboradores para mantener esa actitud positiva y sea algo permanente por parte de los mismos. El beneficio mayor de tener incentivos tanto monetarios como no monetarios es generar un sentido de compromiso y pertenencia hacia la empresa por parte de los colaboradores es incentivar esa parte de sorpresa que de pronto llega un incentivo especial que les hace sentir queridos y motivados por la organización es algo que sin duda va a incrementar la motivación de los equipos de trabajo.

Palabras clave: motivación, incentivos, monetarios, no monetarios.

ABSTRACT

The main objective of the recent project is to investigate the design of work incentives with emphasis on motivation for employees in a production company; the main point of this study is to focus on the lack of motivation from colleagues when they do activities that correspond to them. Also, empowerment doesn't exist for any of them that's why a plan was created for 93 participants. "Work incentives with an emphasis on motivation". The importance of having a plan with adequate incentives is to create and maintain a positive attitude from colleagues. The main benefit of having monetary as well as non-monetary incentives is to generate a sense of commitment and relevance towards the company. Having unexpected incentives makes the colleagues feel liked and motivated as they know they're getting something out of their good work from the company which will of course increase motivation.

Key words: motivation, incentives and monetary, non-monetary

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO	3
1.1 Antecedentes	3
1.3 Justificación.....	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5. Pregunta de estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo.....	7
1.5.1 Meta.....	7
1.6 Variable	7
1.7 Delimitación funcional.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9

2.1 Motivación Laboral.....	10
2.1.1 El proceso motivacional.....	12
2.2 Teorías de la Motivación.....	13
2.2.1 Teorías de contenido: ¿Qué elementos despiertan la motivación?.....	14
2.2.1.1 Teoría de Maslow: la pirámide de necesidades	14
2.2.1.2 Teoría de motivación- higiene (bifactorial) de Herzberg.....	15
2.3 Técnicas de motivación laboral.....	16
2.4 Incentivos	16
2.4.1 Importancia de los incentivos dentro de una empresa.....	18
2.4.2 Sistema de incentivos	19
2.4.3 Compensación laboral	20
2.4.4 Formulación de metas.....	21
2.4.5 Salario.....	21
2.4.5.1. Objetivos del salario	22
2.4.6 Intervención de las autoridades en los planes de incentivos	23
2.4.7 Reconocimiento social.....	23
CAPÍTULO III.....	25
METODOLOGÍA	25
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	25
3.2. Población y muestra	26
3.3. Procedimiento metodológico	27

3.4. Instrumentos.....	28
3.4.1. Ficha Sociodemográfica.....	28
3.4.2 NTP 394: Motivación laboral: escala general de motivación.....	29
3.4.3. Escala general de motivación.....	29
CAPÍTULO IV.....	31
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	31
4.1. Características sociodemográficas.....	32
4.2. Características de la valoración de la motivación.....	35
4.3. Relación de la motivación e incentivos con las dimensiones evaluadas.....	47
4.4. Análisis global.....	48
CAPÍTULO V.....	50
PRODUCTO FINAL.....	50
5.1. Diseño de un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de una empresa de producción.....	50
5.2. Exposición del plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de una empresa de producción.....	51
CAPÍTULO VI.....	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
6.1. CONCLUSIONES.....	54
6.2. RECOMENDACIONES.....	56
Bibliografía.....	57

INDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1 Cuadro comparativo de los factores de Herzberg	15
Tabla 3. 1 Detalle de la población.....	26
Tabla 4. 1: Edad de los participantes	32
Tabla 4. 2 Sexo de los participantes.....	33
Tabla 4. 3 Nivel de instrucción del participante	33
Tabla 4. 4 Número de hijos de los participantes	34
Tabla 4. 5 Estado civil de los participantes.....	34
Tabla 4. 6 Detalle general de las características sociodemográficas	35
Tabla 4. 7 Ítem 1: ¿Realiza su tarea con agrado?.....	36
Tabla 4. 8 Ítem 2: ¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?	36
Tabla 4. 9 Ítem 3: ¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo?.....	37
Tabla 4. 10 Ítem 4: ¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?.....	37
Tabla 4. 11 Ítem 5: ¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?.....	38
Tabla 4. 12 Ítem 6: ¿Se siento cómodo con el salario que percibo?	38
Tabla 4. 13 Ítem 7: ¿El salario mensual que recibe le permite sustentar sus necesidades?.....	39
Tabla 4. 14 Ítem 8: ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y personal?	39
Tabla 4. 15 Ítem 9: ¿Cuándo se cumple la meta de producción en mi área de trabajo recibo el premio que me pertenece?.....	40
Tabla 4. 16 Ítem 10: ¿Obtengo mi salario y mis bonos adicionales como me corresponde?	40

Tabla 4. 17 Ítem 11: ¿El esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con el pago que recibo?	41
Tabla 4. 18 Ítem 12: ¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?	41
Tabla 4. 19 Ítem 13: ¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe? .	42
Tabla 4. 20 Ítem 14: ¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos?.....	42
Tabla 4. 21 Ítem 15: ¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?.....	43
Tabla 4. 22 Ítem 16: ¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?	44
Tabla 4. 23 Ítem 17: ¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?	44
Tabla 4. 24 Ítem 18: ¿La empresa le brinda oportunidades de capacitarse?.....	45
Tabla 4. 25 Ítem 19: ¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?	45
Tabla 4. 26 Ítem 20: ¿Qué incentivos considera que son positivos en la empresa? (puede marcar más de una opción).....	46
Tabla 4. 27 Clasificación de dimensiones.....	47
Tabla 4. 28 Porcentaje de dimensiones según el ítem.....	48
Tabla 5. 1 Incentivos laborales no monetarios.....	51
Tabla 5. 2 Incentivos monetarios	53

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2. 1 El proceso motivacional.....	13
Gráfico 2. 2 Pirámide de necesidades de Maslow.....	14
Gráfico 2. 3 Principales actividades de la administración de salarios e incentivos (Bogotá-Colombia).	19
Gráfico 2. 4 Esquema de sistema de incentivos.	20
Gráfico 2. 5 Derivación técnico organizativa del salario total.....	22

INTRODUCCIÓN

Los planes de incentivos son una herramienta que permite que la empresa mantenga motivados a sus colaboradores dentro de la misma lo cual es un medio que facilita el desarrollo emocional de cada uno de los integrantes de la organización. Este trabajo de investigación es de mucha importancia para lograr obtener colaboradores que no solo estén satisfechos con su puesto de trabajo y/o actividades que realice, sino que, mientras esté en su lugar de trabajo tenga conocimiento que habrá una recompensa, la cual no necesariamente será monetaria, todo lo contrario sería una felicitación por parte de su supervisor, un apretón de manos o un reconocimiento en público que haga que ese colaborador sienta orgullo de lo que hacen por él y de esta forma se mantenga motivado en su área de trabajo.

Por otra parte, Jorge Fernández Ruiz (2009), analizó los diferentes métodos que le ayudaron a tomar decisiones estratégicas de la empresa, a los administradores con incentivos que no coinciden con el simple hecho de agrandar los diversos beneficios. Además, la meta alcanzada fue lograr un mayor acercamiento de los administradores con sus empleados y sean parte de la toma de decisiones de la empresa. Es por ello que tener un plan de incentivos bien establecido es muy importante para mantener un clima organizacional adecuado y una relación amena entre supervisores y operarios.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación que permita tener en claro cada una

de las necesidades de los colaboradores de la empresa y que al momento de ejercer las actividades que les corresponde tengan el conocimiento de que su trabajo es un aporte fundamental para el desarrollo de la empresa y con su esfuerzo y dedicación todos son parte de una sola familia.

La investigación está enfocada en dos tipos, investigación documental, se basó en la recolección de información de artículos, libros y revistas para conseguir suficiente información verídica que sostenga la información teórica y la información de campo en donde, se utilizó como herramienta principal un cuestionario denominado “plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación”, el cual tuvo como objetivo conocer cuan motivados están los colaboradores de la empresa, este instrumento fue sometido al proceso respectivo de validación. Finalmente, se diseñó el plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de la organización el mismo que fue validado por expertos en el tema.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1 Antecedentes

Los incentivos forman parte esencial dentro de la gestión de talento humano debido a que, consciente e inconscientemente genera competitividad y trabajo en equipo. Con relación a las investigaciones realizadas acerca de los incentivos laborales y la motivación, se mencionan las que poseen características similares al estudio llevado a cabo, que contribuirán a respaldar el trabajo de investigación.

En la investigación realizada por Aguiar et al (2012), tuvo como objetivo diseñar una propuesta de incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias, con una muestra de 53 establecimientos, 53 gerentes, 106 empleados, 96 clientes, el resultado de la investigación fue que existe orientación mayor del 90% de la gerencia y del personal hacia la asignación de incentivos

Igualmente otra autora Nazareth Velásquez (2015), mencionó que las personas siempre han tenido la necesidad de un reconocimiento al realizar un trabajo bien hecho, por esto los incentivos dentro de las organizaciones han estado presentes, para mantener al personal fidelizado; el tipo de metodología fue cuantitativo y no experimental descriptivo, con una población de 52 empresas industriales en la cual, se aplicarán cuestionarios a 60 trabajadores del área de producción y como resultado, genero sentimientos de pertenencia hacia la organización y mejorar la calidad de vida de los empleados.

Según Koenes, 1996 (citado en Espitia, 2006, p. 9) define a la motivación laboral como: “un estado emocional, que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”. El estudio tuvo como objetivo comprar los factores motivacionales y su relación con el clima laboral, la muestra de trabajadores encuestados fue de 60, de los cuales 30 pertenecen a la empresa pública, y 30 a la empresa privada y como resultado dio, que no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada.

Así mismo, otros autores como Hernández et al (2009), buscaron analizar la calidad percibida del servicio hospitalario y su relación con aspectos socio-psicológicos (motivación, satisfacción laboral, liderazgo), el proceso metodológico fue la estadística descriptiva y no paramétrica, el resultado de la investigación fue determinar que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último del liderazgo.

En general, cada uno de los autores aportan con sus diversas ideas en la importancia de la implementación de un plan de incentivos laborales con el propósito de que los colaboradores de la organización, se fidelicen con la misma y sientan un reconocimiento por el trabajo y el esfuerzo que hacen. Un adecuado plan de incentivos laborales influirá en la forma que los colaboradores, se desempeñen en su área de trabajo y logren alcanzar sus objetivos tanto empresariales como personales.

1.2 Problema

1.2.1 Descripción del problema

Se ha podido observar que en la empresa PICOSA los colaboradores no llegan a cumplir las metas de producción propuestas a pesar de contar con varios incentivos tanto monetarios como no monetarios dentro de la empresa. Krajewski y Ritzman citado por (León, 2014), explican que los incentivos son un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores ya sean individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral. Figueroa y Ramírez citado por (León, 2014), señalan que los incentivos, se ven incluidos en las diversas teorías de motivación de personal, por ello los incentivos servirían para motivar a los empleados, pero siempre y si estos incentivos satisfagan las necesidades que tiene el trabajador.

Por ello es importante realizar una investigación no experimental, exploratoria y descriptiva, con el fin de diseñar un plan de incentivos laborales con énfasis en la

motivación. Con ello, se espera que los colaboradores estén más motivados y comprometidos con la empresa y mejorar los niveles de productividad.

1.2.2 Preguntas básicas

¿Por qué se origina?

Inadecuado plan de incentivos.

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Requerimiento de los dueños de la empresa.

¿Dónde se detecta?

En todo el personal de Carrocerías PICOSA CIA LTDA.

1.3 Justificación

El presente trabajo de titulación es relevante, al implementar un plan de incentivos laborales en las organizaciones, permite que los empleados de la empresa, se sientan motivados en su área de trabajo y generar un sentido de pertenencia y seguridad laboral. Cabe mencionar que en la actualidad son pocas las organizaciones que dan prioridad a la motivación de sus empleados. Por lo tanto, el diseño de un plan de incentivos, permite un acercamiento más profundo con los colaboradores y un progreso para la empresa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Diseñar un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de carrocerías PICOSA.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Revisar los referentes teóricos sobre los incentivos no monetarios y la motivación.
- ✓ Diagnosticar la situación actual del plan de incentivos de la empresa.
- ✓ Proponer un diseño del plan de incentivos laborales.
- ✓ Validar la propuesta del diseño del plan de incentivos laborales.

1.5. Pregunta de estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo

1.5.1 Meta

Diseñar un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de una empresa de producción.

1.6 Variable

Variable independiente: No aplica

Variable dependiente: No aplica

1.7 Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Al crear un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación permite crear un ambiente organizacional agradable para todos los que conforman la empresa, además, se intentará motivar a la gran mayoría de colaboradores, lograr un compromiso con la empresa, una mayor fidelización y empoderamiento de cada uno de los integrantes de la misma.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Dentro de una empresa lo esencial es mantener al personal motivado, para que cada uno de ellos logre cumplir con los objetivos planteados tanto personales como empresariales, que se propusieron si fueron elegidos entre varios candidatos, para trabajar en la empresa.

El principal objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores, de esta manera su desempeño será mayor en las actividades realizadas, si una empresa cuenta con un plan de incentivos bien diseñado y estructurado para las necesidades de los colaboradores, permite que dichas personas pongan todo el esfuerzo posible por alcanzar con lo planificado.

Uno de los precursores de esta área fue Frederick W. Taylor quién tenía la convicción, que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo al recibir un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían. Es sumamente interesante tener presente esta ideología del autor en las empresas, menciona que en la actualidad las mismas hacen lo posible por mantener a su personal motivado y que realice de la mejor manera las actividades que le corresponde.

El plan de incentivos de acuerdo a Gómez y Oviedo (2009), es el conjunto de programas, que se constituyen por el control del desempeño laboral a través de mecanismos de motivación o estímulos que proporcionan a los colaboradores con el objetivo de mejorar la productividad. Por lo cual el diseño de un plan de incentivos correctamente estructurado es una ayuda realmente necesaria e importante para la empresa a largo plazo, además, reduce gastos innecesarios dado que obtendrán personal fidelizado y no existirá rotación de puestos de trabajo.

La administración salarial, como departamento clave, es el mejor vehículo para motivar a los empleados a mejorar su eficiencia mediante el diseño de salarios justos, equitativos con las funciones desempeñadas, así como, el ofrecimiento de incentivos (financieros como no financieros) que los lleven a ser más productivos día a día

2. Motivación

2.1 Motivación Laboral

Es claro que en la actualidad las empresas cuentan con varios métodos para motivar a sus colaboradores debido a que es muy importante para el desempeño de cada uno de ellos, por ende, generar mayor producción y ganancias en la empresa puesto, que se entiende por motivación el tener una conducta de interés por obtener algún tipo de recompensa por realizar correctamente las actividades que les corresponde.

La motivación laboral como forma de estímulo según Melenciano (2010), “puede variar de persona en persona, está directamente ligada al estado de ánimo particular de

cada individuo, a su personalidad, a los intereses específicos y, en ciertos casos, a los proyectos a futuro” (p. 265). La motivación, por consiguiente, es un fenómeno no permanente, que se trabajará de manera constante y diversa según las necesidades de los colaboradores de la empresa, a su vez, evitar que estén insatisfechos y descontentos.

Según Dessler, (2001):

La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente (p. 223).

La motivación es un elemento esencial para el éxito de la empresa y de los colaboradores, por ende, depende en gran medida el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas las cuales serán alcanzables y medibles.

Todos los seres humanos tienen la necesidad de autorrealización es así que el hombre por naturaleza es un ser competitivo y con aspiraciones y metas por alcanzar, por ende, siempre busca la oportunidad de crecer personalmente y sobresalir ante cualquier situación, que se le presente en su vida cotidiana.

Además, existen varias definiciones sobre lo que es la motivación laboral según la motivación laboral según Guzmán, A., y Trujillo, M (2011): “Es un proceso psicológico que influye en cómo el esfuerzo personal y los recursos son asignados a acciones concernientes al trabajo, incluyendo la dirección, intensidad y persistencia de estas acciones”.

Según Ude y Coker (2012),

Recomiendan que el incentivo motivará al empleado, junto con tener un diseño flexible, buscando retroalimentación y asegurando los objetivos de desempeño esperados en la organización. Los mismos autores definieron los siguientes programas de incentivos: incentivo monetario, beneficios especiales, reconocimiento, oportunidades especiales, tasas de precios, comisiones, participación de beneficios y participación de ganancias.

Es decir, que el desempeño de los trabajadores está íntimamente relacionado con el tipo de motivación que recibe por parte de la empresa y así cumplir con los objetivos planteados. Por consiguiente, se diseñará un plan de incentivos que sea entendible para todo el personal, que el vocabulario, diseño, estructura sean de fácil comprensión para que todo el personal, se mantenga informado y sea acreedor a todos los incentivos y reconocimientos que tienen la empresa.

Además, según estudios, se ha podido identificar que la motivación influye muchísimo en la manera que están diseñados los planes de incentivos laborales para la empresa, se encontraron evidencia del vínculo entre los esquemas de incentivo, motivación y productividad del trabajador, que al estar bien diseñados y administrados, mejoran las organizaciones, se proporciona motivación, desarrollo y retención de los empleados (Espitia, L. 2006). En consecuencia, todo empieza por un adecuado plan de incentivos, que incita a mover a las personas por conseguir algo que les permita sobresalir del resto de individuos.

2.1.1 El proceso motivacional

De igual manera es lógico mencionar que todo tiene un proceso establecido para poder alcanzar la meta, por ende, la motivación tiene dos componentes sumamente importantes que son: psicológico y conductual ambos conducen al desempeño de una

acción para obtener un resultado, por lo tanto, todo empieza en la mente de la persona y concluye en la obtención de un resultado esperado.

Al culminar la meta y logra alcanzar el incentivo esperado, se sentirá satisfecho y si no lo hace llegará a un estado de frustración. Como se aprecia en el Gráfico 1 a continuación.

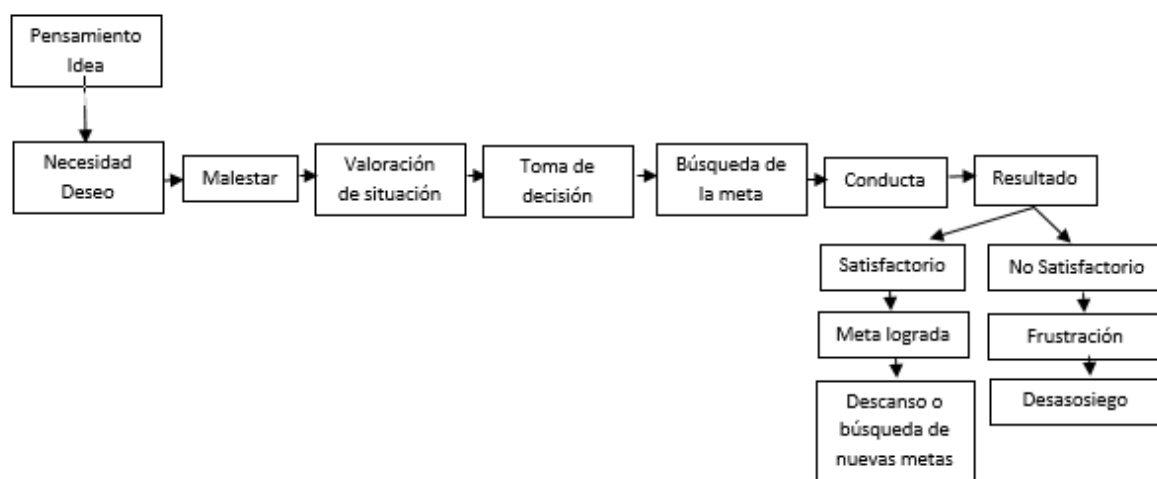


Gráfico 2. 1 El proceso motivacional.

Fuente: Costumero, I. (2007). [Figura]. España: Thomson

2.2 Teorías de la Motivación

Con el pasar de los años han establecido diversas teorías sobre la motivación las cuales, se han implementado en las empresas y organizaciones para mejorar el desempeño laboral en sus colaboradores de tal manera Según Campebl & Dunnette (2004), “han establecido sus teorías de la motivación; algunos las han centrado en el contenido y otros las han centrado en el proceso” (Citado en Costumero, 2007, pp. 231-239).

2.2.1 Teorías de contenido: ¿Qué elementos despiertan la motivación?

A continuación, se desglosan diversas teorías de motivación en función de los aspectos que motivará a los individuos (necesidades e incentivos).

2.2.1.1 Teoría de Maslow: la pirámide de necesidades

Maslow, en 1954, fundamenta su teoría en una conexión de necesidades que manifestamos todos los individuos a lo largo de nuestra vida. Por lo tanto, su teoría fundamenta en que el individuo desea satisfacer las necesidades más primarias (bajo nivel) y solo si están satisfechas desea pasar al siguiente nivel, y así repetidamente hasta conseguir el último nivel (Costumero, 2007).



Gráfico 2. 2 Pirámide de necesidades de Maslow

Fuente: Costumero, I. (2007). [Figura]. España: Thomson.

En resumidas cuentas, se entiende que el ser humano si logra satisfacer sus necesidades prioritarias, continúa con la necesidad de lograr alcanzar todas sus metas y alcanzar hasta el último nivel que es la autorrealización.

2.2.1.2 Teoría de motivación- higiene (bifactorial) de Herzberg

El precursor de esta interesante teoría es el psicólogo Frederick Herzberg en el año de 1959, por lo tanto, se basa en dos factores que afectan directamente a los trabajadores de las empresas que son los siguientes (Costumero, 2007):

Tabla 2.1

Cuadro comparativo de los factores de Herzberg

Tabla 2. 1 Cuadro comparativo de los factores de Herzberg

Factores higienizadores	Factores motivacionales
Salarios	Reconocimiento
Condiciones físicas del trabajo	Ascensos
Relaciones personales	Participación en la toma de decisiones

2.2.1.3 Teoría X, Y de McGregor (1960)

Este autor menciona que en todas las empresas siempre existen dos tipos de personas las cuales, se clasifican de la siguiente manera:

Personas X: son aquellas a las que no les agrada trabajar y necesitan un control contante para que puedan realizar las actividades que les corresponde.

Personas Y: son aquellas que no necesitan control alguno y son independientes para realizar su trabajo sin ninguna complicación.

Por lo tanto, esta teoría hace hincapié en orientar al personal de las empresas a las personas “Y” debido a que ellas permiten que la producción de las organizaciones, se eleve y exista mayor producción para mejorar la reputación de las empresas y la estabilidad laboral de los trabajadores.

2.3 Técnicas de motivación laboral

Es muy importante aprender a manejar la motivación laboral dentro de las empresas, no siempre los trabajadores están motivados y contentos en su área de trabajo, por ende, su desempeño no va hacer el adecuado. Según Costumero, I. (2007) sugiere las siguientes técnicas de motivación laboral:

- ✓ Participación en la toma de decisiones
- ✓ Enriquecimiento del trabajo
- ✓ Delegación de tareas
- ✓ Reconocimiento y elogio
- ✓ Seguridad en el trabajo
- ✓ Objetivos definidos y conocidos
- ✓ Adecuación del puesto a la persona
- ✓ Formación evaluación del rendimiento
- ✓ Salarios e incentivos

Cada una estas técnicas permiten que los colaboradores de las empresas, se mantengan fidelizados con la misma y que no exitosa un índice de rotación elevado y que su evaluación de desempeño sea exitosa tanto para la empresa como para los trabadores.

2.4 Incentivos

Los incentivos son un extra que otorgan a los colaboradores de una empresa a parte de su salario o sueldo por realizar de la mejor manera su trabajo y haber alcanzado la meta propuesta al inicio de mes o año. Además, son realmente necesarios para estimular el

trabajo en los colaboradores de la empresa y de esta manera aumentar la productividad y las ganancias económicas en la empresa. Como menciona Aguiar et al. (2012), “evaluaron incentivos laborales para mejorar la productividad y calidad de servicios del rubro farmacias, aplicando un plan Scalón con la participación de empleados y clientes”. Ellos propusieron en su investigación un modelo mixto de incentivos, tanto remunerado vinculado al nivel de ventas, como no remunerado, obteniéndose resultados significativos.

Según Cruelles (2013), “un incentivo es una parte variable del sueldo que premia un resultado superior al resultado exigible” (pp.129). Es decir, que los incentivos dentro de la empresa pretenden premiar el trabajo bien realizado por parte de los colaboradores y así mantener dicho desempeño si las actividades realizadas son las correctas, mientras que si ha fallado en algún aspecto tratar de mejorar y al lograr dicha mejora premiar al trabajador por conseguir los objetivos planteados.

Según Ivancevich (2012), los incentivos “son esenciales para despertar la motivación a los trabajadores al realizar las actividades diarias. Requiere indagar en las necesidades de las personas. Estas cosas serán estimuladas, para desencadenar un conjunto específico de conductas que llevarán a un mejor desempeño” (pp. 36-39).

- a) La estimulación, se relaciona con la chispa inicial que genera el gasto de energía con el que avanzamos hacia una dirección deseada; se relaciona con la fuente original de cualquier conducta humana.
- b) Los estímulos son los que dirigen a un lugar o a una meta en específico, la cual será la motivación.

Los incentivos son aquellas gestiones destinadas a satisfacer las necesidades materiales y morales del hombre. Como menciona Ivancevich (2012), los estímulos en el campo laboral hacen que el hombre utilice plenamente sus capacidades con mayor eficacia y eficiencia, a la vez de fomentar los valores. Los incentivos, bien aplicados, fomentan las potencialidades del individuo, engrandecen su autoestima y contribuyen a su plena realización tanto en su vida profesional como laboral.

Al igual que las necesidades, los incentivos serán materiales o morales. Siempre que un incentivo material o moral, se otorgue con equidad y en función del aporte laboral y los méritos. En la práctica, cada tipo de incentivo lleva en sí una porción del otro de forma general, la propiedad de ser variables, es decir, que cada uno adquiere propiedades del otro y satisfacen, a la vez, necesidades principales del trabajador.

2.4.1 Importancia de los incentivos dentro de una empresa

Para que una empresa sea competitiva dentro del mercado hay que tomar en cuenta la mano de obra balanceada con los resultados producidos, debido que la mano dentro del total de los costos conlleva un gran porcentaje para la elaboración del producto. Si el empleador pretende tener un producto terminado de buena calidad y competitivo dentro del mercado es importante mantener altamente motivado al personal, los salarios y prestaciones serían los adecuados a las funciones y perfil de cargo. Al contrario, si existe una despreocupación por parte del empleador al mantener motivados al personal obtendrá un déficit en su producción que genera una baja moral, baja motivación, baja productividad y baja calidad del producto.



Gráfico 2. 3 Principales actividades de la administración de salarios e incentivos (Bogotá-Colombia).

Fuente: Biblioteca Pucesa. Archivo fotográfico (2012). Bogotá, Ecuador. Derechos de autor: Miguel Galeano.

2.4.2 Sistema de incentivos

Es recomendable mantener siempre un sistema de incentivos adecuado a la empresa ya sea esta de producción, comercio y de servicios, a su vez esta actualización sobre cuáles son las leyes vigentes en el año, que añade u omite en un apropiado sistema.

Según Cruelles, J. (2010): “Son acuerdos entre la empresa y trabajadores, a través de los cuales, se fija un valor a pagar por parte de la empresa a un esfuerzo extra o cierta porción de trabajo, siempre a partir del marco legal establecido por el convenio y el estatus de los trabajadores” (p.128). Establecer este sistema permite crear un plan de incentivos mucho más equitativo y justo para los colaboradores de la empresa y que todos, se sientan beneficiados por dicho plan de incentivos propuesto por la organización.

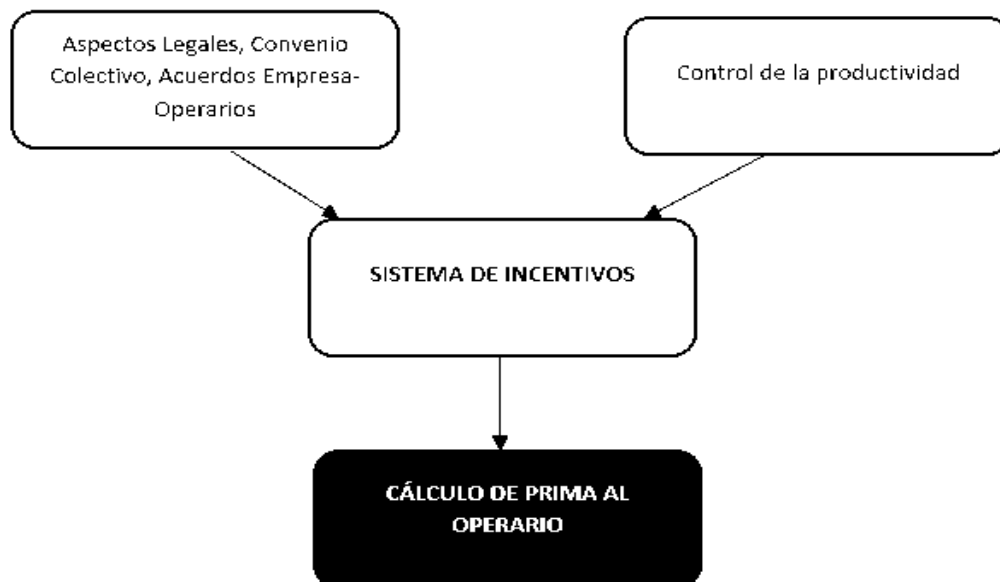


Gráfico 2. 4 Esquema de sistema de incentivos.

Fuente: Amaya, M. (2012). [Figura]. Colombia: Nuevas Ediciones S.A.

2.4.3 Compensación laboral

Es un proceso o actividad clave de la gestión de recursos humanos. Hay que gestionarla muy bien, esto significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño de esa persona le entrega específicamente a esa organización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos (Cuesta, 2010). Al ingresar un nuevo colaborador, se mencionan los beneficios que entrega la empresa, si cumple a cabalidad las funciones que requiere el puesto de trabajo y de esta manera genera compromiso y fidelidad con la misma.

2.4.4 Formulación de metas

Realmente es importante tener presente cada una de las metas que desea alcanzar la empresa, para generar que el personal este siempre atento y comprometido por lograr cumplir cada una de las metas propuestas.

Según Cuesta (2010), “la importancia de la formulación de las metas radica en que ellas” (pp.17):

- ✓ Proporcionan un sentido de dirección.
- ✓ Permiten enfocar los esfuerzos.
- ✓ Guían nuestros planes y decisiones.
- ✓ Ayudan a evaluar nuestros progresos.

2.4.5 Salario

Es el pago que recibe un empleado por realizar un trabajo realizado en una organización. Según Cuesta (2010), el salario significa la retribución en dinero que ofrece la organización al empleado por ocupar un cargo o puesto de trabajo (salario escala, base o fijo), junto al incentivo (salario variable o móvil) por su desempeño y las condiciones de trabajo. La figura 8.4 refleja la derivación del salario total, conformado por esa parte fija y la otra variable.

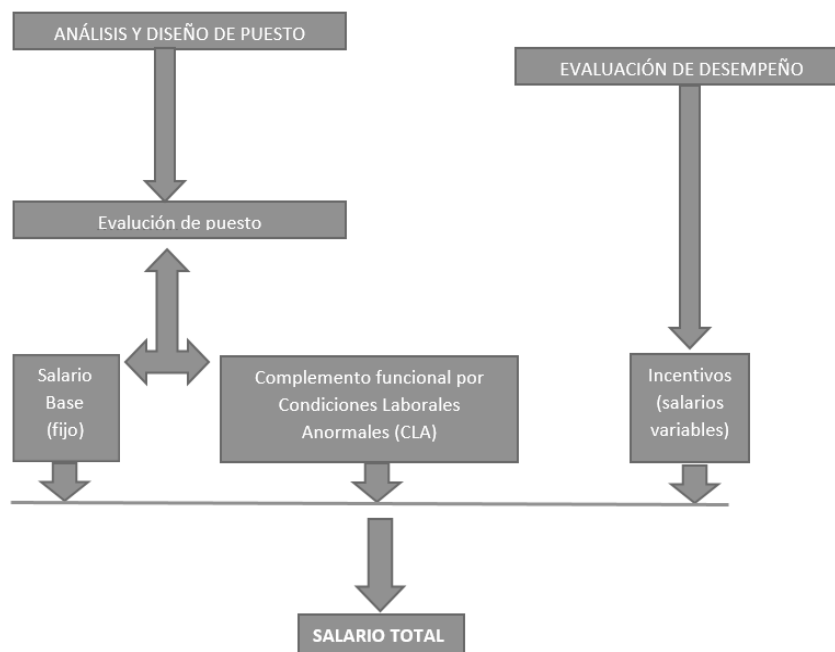


Gráfico 2. 5 Derivación técnico organizativa del salario total

Fuente: Biblioteca Pucesa. Archivo fotográfico (2012). Bogotá, Ecuador. Derechos de autor: Miguel Galeano

2.4.5.1. Objetivos del salario

Entre los principales objetivos que tiene el salario son:

Retener: convencer al personal que está en la mejor empresa y que tiene una estabilidad económica y laboral permanente.

Motivar: es la parte clave que todo trabajador necesita para permanecer en una organización, debido a que esto facilita las relaciones intrapersonales e interpersonales de todos los colaboradores de la empresa.

Tomar en cuenta que las personas son el capital humano que sostiene a la organización y que es un capital invaluable, que se mantendrán siempre motivadas con las actividades que realizan.

2.4.6 Intervención de las autoridades en los planes de incentivos

Las autoridades de una empresa sea esta pública o privada, se enfocarían en participar en la ejecución de los planes de incentivos, de acuerdo ; lo mencionado los beneficios de que los jefes intervengan en este tipo de planes es crear una cultura y ambiente laboral confortable y enriquecedor para las personas que lo integran, la desventaja frente a esta situación es que no, se ponga en práctica y solo quede plasmado en documentos, lo planificado en ello principalmente es elevar la motivación de los colaboradores; en torno a esto, se establece que: “La organización y dirigentes brindan el mayor apoyo posible al plan. El plan recibiría antes y durante su vigencia, total apoyo de todos los dirigentes” (Chiavenato, 2009, pp. 340,341). Es así que a mayor apoyo de los gerentes de la empresa, se tendrán mejores resultados, al diseñar un adecuado plan de incentivos que dependa de las necesidades que tenga cada uno de los integrantes de la empresa.

Ante la situación planteada, se formula que la colaboración de las autoridades en presentar un programa para motivar a sus trabajadores elevara el bienestar laboral y lo beneficioso que sería ponerlo en práctica al hacer refuerzos positivos en los colaboradores mediante incentivos que influya en el desempeño laboral para mayores ganancias y resultados en el trabajo.

2.4.7 Reconocimiento social

Los colaboradores de la empresa carrocera Picoso, también, se motivan mediante el reconocimiento social que significa el empedado del mes el cual tiene un

reconocimiento frente a sus compañeros y un incentivo no monetario por los logros alcanzados durante el mes.

De acuerdo con esto, el beneficio que ofrece este tipo de reconocimiento está en la motivación que actúa directamente en el medio social que desarrolla en su cotidianidad, por ejemplo, reconocimiento público sobre metas alcanzadas, entrega de la tarjeta verde frente a todos sus compañeros lo cual como seres humanos y seres sociales necesitan de la compañía y admiración del prójimo.

El otorgar un saludo personal en los cumpleaños o fechas importantes de las personas que integran la organización, son enriquecedoras para el ego de dichos individuos; de igual modo, Jiménez (2013) alude que:

“Implicación, escucha, palmadas en la espalda, respeto, feedback, formación, actividades (Excursiones). Serían una parte integrante del día a día de la regencia. La mayoría de ellas están en la función del estilo gerencial y pueden ser utilizadas para mantener determinado clima de trabajo y hacerse eco de la importancia que da la empresa a sus empleados” (p.336).

Es allí donde un reconocimiento no económico es de igual de importante y valioso que uno que sea económico, debido a que los seres humanos tienden a buscar la simpatía y la socialización con el resto de sus contemporáneos y de esta forma involucrarse mucho más con la organización a la que pertenecen, por la cual, entregaran todo su esfuerzo continuamente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación tuvo como finalidad diseñar un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de una empresa de producción, la misma, que se basó en una investigación predominantemente cualitativa, los autores Jiménez y Domínguez (2000) menciona que: “Los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos. De ahí que la intersubjetividad sea una pieza clave de la investigación cualitativa y punto de partida para captar reflexivamente los significados sociales” (citado en Salgado, 2007, p. 71). En consecuencia, se recogieron datos con el fin de obtener conocimientos profundos de la situación vivida en “Carrocerías PICOSA” sobre los incentivos laborales.

El presente trabajo de investigación presenta un diseño no experimental de corte transversal. Es no experimental, porque se observaron los fenómenos en su contexto natural para después analizarlos. Además, es de corte transversal debido a que las variables no fueron manipuladas en ningún momento y estudiadas en un solo tiempo, “la investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández et al., 2006). Es evidente que el tipo de investigación de corte transversal permite realizar un estudio en un tiempo determinado así, también, se comprendería a diferentes grupos o subgrupos de individuos que serán estudiados para identificar adecuadamente las diversas dimensiones que existen.

Del mismo modo, el alcance de la investigación fue de tipo descriptivo, debido a que permite la observación sin afectar el comportamiento normal de los individuos que van hacer objeto de estudio, como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno, que se someta a un análisis” (p. 80). Por consiguiente, se recolectó información detallada del fenómeno en estudio para su pertinente investigación, se utilizó con precisión e identificó cada novedad que pueda existir durante dicha investigación y así realizar un trabajo debidamente sustentado.

3.2. Población y muestra

La población de interés para la presente investigación, es de 93 personas, consiste la totalidad de todos los colaboradores que trabajan en la empresa, puesto que no es necesario considerar una muestra. Como se observa en la tabla 3.1 a continuación:

Tabla 3.1

Detalle de la población

Departamento	N°
Acabados	25
Administrativo	7
Bodega	2
Chofer	1
Estructuras	28
Guardia	1
Limpieza	1
Mantenimiento	2
Partes y Piezas	6

Pintura	16
Servicio Medico	1
Técnico	5
	93

Por lo tanto, se trabajará con un total de 93 colaboradores de los diferentes departamentos tanto del área administrativa, técnico y de producción, que se les aplicará un cuestionario sobre la motivación laboral y de esa manera identificar cuan motivados, se encuentran los colaboradores y diseñar el plan de incentivos tanto no monetarios como monetarios.

3.3. Procedimiento metodológico

Para el presente trabajo de investigación, se realizó el siguiente proceso metodológico para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados:

1. Revisión bibliográfica de la variable de estudio: se estableció a través de una investigación documental, que se basó en la búsqueda de material bibliográfico con el fin de conseguir información oportuna al problema y seleccionar los instrumentos para la evaluación de la variable de estudio.
2. Formulación de la pregunta de estudio: la misma que permitió guiar el estudio hacia un único fin propuesto desde un principio.
3. Presentación del consentimiento informado (anexo1) a los participantes del estudio: por el cual, se informó lo que pretende lograr la investigación y de la misma manera asegurar que los datos obtenidos sean manejados de manera profesional, ética, confidencial y anónima durante todo el proceso investigativo, sin que esto cause algún tipo de consecuencia en los participantes.

4. Identificación de las características sociodemográficas: donde, se determinó el número real de participantes, género, edad, estado civil, cargas familiares, años de trabajo, salario mensual.
5. Determinación de métodos y técnicas de investigación: Enfoque cualitativo y cuantitativo: obtener información sobre los incentivos requeridos por el personal para describirlas y analizarlas e identificar cuáles son sus necesidades principales de cada uno de los colaboradores de la empresa.
6. Selección del instrumento de aplicación: se analizó las necesidades de los colaboradores de la empresa carrocera PICOSA para elegir adecuadamente el instrumento que sea preciso para poder aplicarlo de la mejor manera.
7. Aplicación del instrumento: se procedió a la aplicación del instrumento a los participantes quienes fueron los colaboradores de las distintas áreas anteriormente mencionadas de la empresa.
8. Propuesta del diseño de un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de una empresa.
9. Validación por expertos del producto final
10. Formulación de conclusiones y recomendaciones.

3.4. Instrumentos

3.4.1. Ficha Sociodemográfica

Para empezar, se aplicó una ficha Ad Hoc de datos para la obtención de información referente a las variables sociodemográficas para determinar el género, edad y estado civil de los participantes. Además, mediante esta ficha, se obtuvieron datos importantes sobre el tiempo que labora cada uno de los colaboradores en la empresa y

el nivel socioeconómico que tiene cada uno de ellos en sus hogares. A continuación, se detallan los instrumentos utilizados para la evaluación de la variable de estudio:

3.4.2 NTP 394: Motivación laboral: escala general de motivación

La motivación ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relación la productividad de los colaboradores de la empresa y su desempeño. Diferentes estudios han encontrado correlaciones positivas y significativas entre la motivación:

- ✓ Buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada.
- ✓ Salud física y psíquica: la motivación laboral, se correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés y productividad de los colaboradores de una organización.
- ✓ Conductas laborales: se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrasos de los colaboradores de las empresas.

3.4.3. Escala general de motivación

La Escala General de Motivación (Overall Job Motivation) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- ✓ Es una escala que operacionaliza el constructo de motivación laboral, refleja la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- ✓ Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala, se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- ✓ Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- ✓ Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El siguiente capítulo presenta el análisis de resultados adquiridos a través de la aplicación del cuestionario a los 93 participantes denominado “Incentivos laborales con énfasis en la motivación”.

Como primer punto, para realizar el análisis e interpretación de resultados fue inevitable recolectar la información obtenida en el cuestionario. Para luego crear una base de datos de los encuestados en el programa SPSS v.24, añadir cada uno de los datos en dicho sistema para de esta manera obtener tablas de frecuencias y porcentajes que el mismo sistema genera automáticamente.

Como segundo punto, se realizó la descripción de los datos sociodemográficos, en la cual consta el porcentaje y frecuencia. Seguido de este punto, se tomó como referencia a la primera parte del cuestionario, el mismo que consta de 20 ítems, con opciones de: 4) siempre; 3) casi siempre; 2) rara vez y 1) nunca, se obtiene el número de respuestas y el porcentaje de cada ítem.

A continuación, se presentará: 1) características sociodemográficas; 2) características de la valoración de la motivación; 3) relación de la calidad de la motivación con las dimensiones evaluada y 4) características de mejora del proceso de motivación.

4.1. Características sociodemográficas

Para el análisis de los resultados obtenidos a través del cuestionario, se enfocó en todo el personal de carrocías PICOSA Cia Ltda. Éste fue creado con el fin de conocer información sobre la motivación laboral de cada uno de los colaboradores de la empresa.

A su vez, las características sociodemográficas que presentan los participantes del estudio permiten, en general, caracterizar el grupo de trabajo de acuerdo a los criterios de: edad, género, nivel de instrucción, estado civil, número de hijos y área. Los datos, que se observan en las siguientes tablas son muy minuciosos y precisos.

Tabla 4.1

Edad de los participantes

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 27	25	26,9%
28 a 37	35	37,6%
38 a 47	24	25,8%
48 a 57	7	7,5%
58 a 67	2	2,2%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picoso el 28 de diciembre de 2017.

En cuanto a la edad, el promedio de edad es de entre 28 a 37 años, con el 37,6% que corresponde a 35 personas del total de la población evaluada.

Tabla 4.2

Sexo de los participantes

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	86	92,5%
Femenino	7	7,5%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carcerías Picoa el 28 de diciembre de 2017.

En relación al género, predomina el género masculino con el 92,5% que corresponde a 86 personas, mientras que el género femenino con un porcentaje del 7,5% corresponde a 7 personas.

Tabla 4.3

Nivel de instrucción del participante

Nivel de instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Educación Básica	33	35,5%
Bachiller	46	49,5%
Técnico Superior	2	2,2%
Tercer Nivel	8	8,6%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carcerías Picoa el 28 de diciembre de 2017.

Respecto al nivel de instrucción en la Tabla 4.3, se observa que la gran mayoría cuentan con un nivel de instrucción de bachiller, se alcanza un porcentaje del 49,5%, seguido de educación básica con un porcentaje del 35,5 %, mientras que el 8,6% corresponde a la instrucción de tercer nivel y únicamente el 2,2 % de la población evaluada cuenta con un nivel de instrucción de técnico superior.

Tabla 4.4

Número de hijos de los participantes

Número de hijos	Frecuencia	Porcentaje
0	28	30,1%
1	26	28,0%
2	24	25,8%
3	12	12,9%
4	2	2,2%
5	1	1,1%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carcerías Pícosa el 28 de diciembre de 2017.

En la Tabla 4.4, se observa que el 30,1% de los participantes no tiene hijos, seguido del 28,0% que tiene 1 hijo, finalmente, solo el 1.1% de la población estudiada tiene 5 hijos. Por ende, es importante mencionar que el 30,1% del personal no posee cargas familiares.

Tabla 4.5

Estado civil de los participantes

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	34	36,6%
Casado	49	52,7%
Unión Libre	10	10,8%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carcerías Pícosa el 28 de diciembre de 2017.

Respecto al estado civil en la Tabla 4.5, se observa que la gran mayoría de los participantes son casados, se alcanza un porcentaje del 52,7% que corresponde a 49 personas, seguido del estado civil de soltero con un porcentaje del 36,6 % que corresponde a 34 personas, mientras que únicamente el 10,8 % de la población, se encuentra en unión libre que corresponde a 10 participantes.

Tabla 4.6

Detalle general de las características sociodemográficas

Descripción sociodemográfica	Frecuencia	Porcentaje	
Edad	18 a 27	25	26,9%
	28 a 37	35	37,6%
	38 a 47	24	25,8%
	48 a 57	7	7,5%
	58 a 67	2	2,2%
Sexo	Masculino	86	92,5%
	Femenino	7	7,5%
Nivel de instrucción	EducaciónBásica	33	35,5%
	Bachiller	46	49,5%
	Técnico Superior	2	2,2%
	Tercer Nivel	8	8,6%
	Postgrado	4	4,3%
Estado Civil	Soltero	34	36,6%
	Casado	49	52,7%
	Unión Libre	10	10,8%
Número de hijos	0	28	30,1%
	1	26	28,0%
	2	24	25,8%
	3	12	12,9%
	4	2	2,2%
	5	1	1,1%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picosá el 28 de diciembre de 2017. En cuanto a la tabla 4.6, la población evaluada tiene las siguientes características que destacan como es el promedio de edad es entre 28 a 37 años, con el 37,6% que corresponde a 35 trabajadores. En cuanto al sexo, predomina el sexo masculino con un porcentaje del 92,5% que corresponde a 86 participantes. En nivel de instrucción la gran mayoría cuenta con un nivel de instrucción bachiller con un porcentaje del 49,5% que corresponde a 46 trabajadores. El estado civil de los participantes la mayoría son casados con un porcentaje del 52,7% que corresponde a 49 participantes, finalmente, el número de hijos, predomina entre 0 a 1 hijo con un porcentaje de 30,1% y 28,0%.

4.2. Características de la valoración de la motivación

Cada uno de los datos obtenidos, a continuación, son los resultados del cuestionario aplicado a los 93 participantes. Para ello, se tomó como referencia solo a la primera

parte del mismo, el cual consta de los primeros 19 ítems, detalladas en las siguientes tablas.

Tabla 4.7

Ítem 1: ¿Realiza su tarea con agrado?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	3	3,2%
Rara vez	0	0%
Casi siempre	26	28,0%
Siempre	64	68,8%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocercías Picoso, el 5 de enero del 2018.

Con relación al ítem 1, que habla sobre que si realiza su tarea con agrado, solo el 3,2% respondió “nunca”. Pero, lo que sobresale es la opción de “siempre”, con el 68,8%. Esto significa que los colaboradores de la empresa si realizan su tareas con agrado y están motivados dentro de la misma.

Tabla 4.8

Ítem 2: ¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	3	3,2%
Casi siempre	25	26,9%
Siempre	65	69,9%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocercías Picoso, el 5 de enero del 2018.

En relación al ítem 2, sobre la motivación por asistir diariamente a su trabajo, el 69,9% escogió la opción de “siempre”. Mientras que, el 26,9% escogió la opción de casi siempre. Lo que significa que los trabajadores si, se sienten motivados para asistir a su trabajo diariamente sin ningún inconveniente.

Tabla 4.9

Ítem 3: ¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	3	3,2%
Casi siempre	25	26,9%
Siempre	65	69,9%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picosá, el 5 de enero del 2018.

En cuanto al ítem 3, sobre los mejores momentos los pasa en el trabajo, el 3,2% respondió con la opción de “rara vez”. Por lo que sobresalen las opciones de “casi siempre” y “siempre”, con el 26,9% y 69,9% que corresponde a un total de 90 trabajadores. Es decir, que la mayor parte de los trabajadores afirman que si están a gusto en la empresa y que en la misma pasan los mejores momentos de su vida.

Tabla 4.10

Ítem 4: ¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	6	6,5%
Rara vez	20	21,5%
Casi siempre	30	32,3%
Siempre	37	39,8%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picosá, el 5 de enero del 2018.

En la tabla 4.10, se observa que el 32,3% y 39,8% respondieron a la opción de “casi siempre” y “siempre”. Por ende, los trabajadores, se sienten valorados.

Tabla 4.11

Ítem 5: ¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	1	1,1%
Rara vez	9	9,7%
Casi siempre	23	24,7%
Siempre	60	64,5%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picosá, el 5 de enero del 2018.

En la tabla 4.11, acerca del ítem 5, sobre la ratificación del trabajo para cada individuo, el 1,1% y 9,7% respondieron a la opción de “nunca” y “rara vez”. Al igual que otra parte de la población que respondieron a la opción de “casi siempre” y “siempre” con el 24,7% y 64,5%. Esto significa que el trabajo si es gratificante para los colaboradores de la empresa y sirve como fuente de motivación.

Tabla 4.12

Ítem 6: ¿Se siento cómodo con el salario que percibo?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	10	10,8%
Rara vez	28	30,1%
Casi siempre	45	48,4%
Siempre	10	10,8%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picosá, el 5 de enero del 2018.

En relación al ítem 6, acerca de, se siente cómodo con el salario que percibe, en la tabla 4.12, se observa que existen dos respuestas que tiene el 10,8% que son de “nunca” y “siempre” lo que significa que no todos los colaboradores están de acuerdo con su salario. De igual manera, el 48,4% y 30,1% respondieron a la opción de “rara vez” y “casi siempre”.

Tabla 4.13

Ítem 7: ¿El salario mensual que recibe le permite sustentar sus necesidades?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	8	8,6%
Rara vez	21	22,6%
Casi siempre	53	57,0%
Siempre	11	11,8%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picoso, el 5 de enero del 2018.

En relación al ítem 7 sobre el salario mensual que recibe, indica que los participantes respondieron a la opción de “casi siempre” y “rara vez” con el 57,0% y 22,6%. En cambio, el 11,8% y 8,6% que corresponde a un total de 19 encuestados respondieron a la opción de “siempre” y “nunca”. Se entiende que en realidad su sueldo no es lo suficientemente alto como para sustentar las necesidades que tienen cada uno de los colaboradores de la empresa.

Tabla 4.14

Ítem 8: ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y personal?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	16	17,2%
Rara vez	20	21,5%
Casi siempre	32	34,4%
Siempre	25	26,9%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picoso, el 5 de enero del 2018.

Referente, al ítem 8 acerca de que si la empresa les proporciona oportunidades de crecimiento, el 17,2% y el 21,5% respondieron a la opción de “nunca” y “rara vez”. Mientras que, un total de 57 participantes con un porcentaje de 26,9% y de 34,4% respondieron a la opción de “siempre” y “casi siempre”. Esto significa que más de la

mitad de la población, si siente que tiene oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Tabla 4.15

Ítem 9: ¿Cuándo se cumple la meta de producción en mi área de trabajo recibo el premio que me pertenece?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	5	5,4%
Rara vez	14	15,1%
Casi siempre	36	38,7%
Siempre	38	40,9%

Nota: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picoso, el 5 de enero del 2018.

En la tabla 4.15, se observa que la mayoría de la población escogió la respuesta de siempre con un 40,9% que corresponde a que siempre les entregan el premio, si se cumple la meta de producción, por el contrario, al 5,4% que corresponde a 14 colaboradores escogieron en la respuesta de rara vez les entregan el premio por cumplimiento de la meta de producción.

Tabla 4.16

Ítem 10: ¿Obtengo mi salario y mis bonos adicionales como me corresponde?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	3	3.2%
Rara vez	23	24.7%
Casi siempre	30	32.3%
Siempre	37	39.8%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picoso, el 5 de enero del 2018.

Respecto al ítem 16, sobre si obtengo mi salario y mis bonos como me corresponde, en la tabla 4.16., indica que el 39,8% de los participantes escogió la opción “siempre”, debido a que si fue entregado todos los bonos adicionales a los colaboradores de la

empresa, en cambio el 3,2% escogió la opción de nunca que corresponde a 3 participantes de la empresa lo cuales probablemente no obtuvieron sus bonos por no cumplir completamente la meta en su área de trabajo o por haber cometido alguna falta grave o muy grave dentro de la empresa.

Tabla 4.17

Ítem 11: ¿El esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con el pago que recibo?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	10	10,8%
Rara vez	19	20,4%
Casi siempre	50	53,8%
Siempre	14	15,1%

Nota: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picosá, el 5 de enero del 2018.

En cuanto al ítem 11 acerca del esfuerzo que ponen los trabajadores está acorde con el pago que reciben, en la tabla 4.17, se muestra que al 53,8% respondió con la opción de “casi siempre”, es decir, que se le reconoce el esfuerzo al grupo de trabajo, evidenciándose una diferencia del 10,8% que corresponde a 10 personas respondieron a la opción de nunca.

Tabla 4.18

Ítem 12: ¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	3	3.2%
Rara vez	23	24.7%
Casi siempre	35	37.6%
Siempre	32	34.4%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picosá, el 5 de enero del 2018.

Respecto al ítem 12, sobre es reconocido el aporte de los trabajadores, en la tabla 4.18., indica que el 37,6% de los participantes escogió la opción de casi siempre, debido a que, si es reconocido su aporte dentro de la empresa, en cambio el 3,2% escogió la opción de nunca, que corresponde a 3 participantes por lo cual la mayoría de los participantes si son reconocidos dentro de la organización.

Tabla 4.19

Ítem 13: ¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	6	6.5%
Rara vez	20	21.5%
Casi siempre	51	54.8%
Siempre	16	17.2%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Pícosa, el 5 de enero del 2018.

Respecto al ítem 13, sobre los beneficios y recompensas son satisfactorios, en la tabla 4.19, indica que el 54,8% de los participantes escogió la opción “casi siempre”, lo que indica que la gran mayoría de los participantes, si se encuentran satisfechos con los beneficios que son entregados por parte de la empresa debido a que no fue entregado el manual, en cambio el 6,5% escogió la opción de “nunca”, por lo que es notorio que corresponde a una minoría de toda la población que corresponde a la empresa.

Tabla 4.20

Ítem 14: ¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	11	11.8%
Rara vez	23	24.7%
Casi siempre	46	49.5%
Siempre	13	14.0%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Pícosa, el 5 de enero del 2018.

En cuanto al ítem 14, sobre si los ingresos son justos y equitativos, en la tabla 4.20, indica que el 49,5% de los participantes escogió la opción de casi siempre, a que si consideran que todos los ingresos que perciben son justos y equitativos, en cambio el 11,8% escogió la opción de “nunca”, lo cual corresponde a 11 participantes dentro de la empresa y es evidente que no es la mayoría de los colaboradores.

Tabla 4.21

Ítem 15: ¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	5	5.4%
Rara vez	15	16.1%
Casi siempre	36	38.7%
Siempre	37	39.8%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picoso, el 5 de enero del 2018.

En la tabla 4.21, acerca del ítem 15 sobre la el mejoramiento de los ingresos mediante su trabajo, indica que al 39,8% y el 38,7 de los participantes respondieron “siempre” y casi siempre lo cual corresponde a 73 colaboradores de la empresa , puesto que la misma les otorga siempre mejoras de ingresos tanto económicos como no económicos a sus colaboradores y su familia, en cambio el 5,4% respondió a la opción de “nunca”, se deduce que con esta parte de la población supone que sus ingresos no mejoran acorde al cargo que desempeñan.

Tabla 4.22

Ítem 16: ¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	6	6.5%
Rara vez	28	30.1%
Casi siempre	42	45.2%
Siempre	17	18.3%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picoa, el 5 de enero del 2018.

Por lo que corresponde a la tabla 4.22, sobre el ítem 16 acerca de que si el salario le permite satisfacer sus necesidades, se observa que al 45,2% escogió la opción de casi siempre, debido a que en la empresa existen varios incentivos que permiten que sus necesidades sean satisfechas adecuadamente, por el contrario, al 6,5% de los participantes escogió la opción de nunca, por lo cual a esta parte de población que corresponde a 6 trabajadores piensan que sus necesidades no satisfechas con el salario que perciben cada uno de ellos que son un total de 6 colaboradores.

Tabla 4.23

Ítem 17: ¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	2	2.2%
Rara vez	26	28.0%
Casi siempre	37	39.8%
Siempre	28	30.1%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocías Picoa, el 5 de enero del 2018.

Como se indica en la tabla 4.23, acerca del ítem 17 predomina la respuesta de casi siempre con el 39,8% en donde sus superiores mantienen una buena relación con el personal de planta, mientras que el 2.2% de los participantes respondió “nunca” da a entender que los supervisores no tienen una buena comunicación con cada uno del personal de planta.

Tabla 4.24

Ítem 18: ¿La empresa le brinda oportunidades de capacitarse?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	4	4,3%
Rara vez	15	16,1%
Casi siempre	27	29,0%
Siempre	47	50,5%

Nota: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocercías Picoso, el 5 de enero del 2018.

Referente al ítem 18, sobre si la empresa les brinda oportunidades de capacitarse, se aprecia en la tabla 4.24, que el 50,5 respondió a la opción de siempre, es decir, que la empresa si les da oportunidad de capacitarse a cada uno de los colaboradores de la empresa, en cambio el 16,1% y el 4,3% respondió a la opción de rara vez y nunca, se deduce por esto que la empresa probablemente no les brinda las suficientes oportunidades de capacitarse.

Tabla 4.25

Ítem 19: ¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?

	Respuesta	Porcentaje
Nunca	5	5,4%
Rara vez	22	23,7%
Casi siempre	27	29,0%
Siempre	39	41,9%

Fuente: Estos datos fueron de los 93 participantes de carrocercías Picoso, el 5 de enero del 2018.

Referente al ítem 19, sobre socializar las políticas relacionadas con las remuneraciones y prestaciones, se aprecia en la tabla 4.25, que el 41,9% respondió a la opción de siempre, es decir, que si los colaboradores de la empresa presentan alguna dificultad o problemas tanto en el ambiente laboral como familiar si tienen apoyo de los

supervisores o algún departamento del área administrativo, en cambio el 23,7% y el 5,4% respondió a la opción de rara vez y nunca, se considera de esta manera que no reciben apoyo alguno de alguna área ya está del departamento técnico o administrativo.

Tabla 4.26.

Ítem 20: ¿Qué incentivos considera que son positivos en la empresa? (puede marcar más de una opción)

Tipos de Incentivos	Respuesta
Elección y premiación del mejor trabajador por área cada año.	38
Premio mensual por asistencia.	66
Premio económico en el rol de pago mensual por destacarse en el trabajo (Otros premios).	60
Reconocimiento anual por destacarse en áreas de Seguridad Industrial- Asistencia – Desempeño.	35
Tarjeta verde mensual con incentivo no económico.	30
Premio económico por cumplimiento de meta.	65
Sorteo entre los ganadores de tarjetas verdes cada tres meses.	38

Con respecto al ítem 20, se indica en la tabla 4.26, sobre que incentivos consideran los trabajadores positivo dentro de la empresa en la cual los participantes tenían la opción de escoger más de una opción, por ende, los temas y valores mencionados en dicha tabla., son importantes para el diseño del plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación es por esto que el de mayor puntaje es el premio mensual por asistencia debido a que ese incentivos es considerado como el de mayor acogida por qué consisten en no llegar tarde y no tener autorizaciones de salida y obtendrán el premio que les corresponde, mientras que el de menor acogida es el de tarjeta verde mensual

por el hecho que este incentivos, se le otorga solamente a los colaboradores que han sabido destacarse en todos los aspectos.

4.3. Relación de la motivación e incentivos con las dimensiones evaluadas

En esta sección, se presentará el total de la motivación e incentivos y su relación con las dimensiones de motivación, satisfacción, compensación, formación y desarrollo, comunicación; cada uno de ellas con ítems debidamente establecidos. Detallada en la Tabla 4.27.

Tabla 4.27.

Clasificación de dimensiones

Dimensiones	Items
Motivación	Items 1-2-3-4-5
Satisfacción	Items 6-11-15
Compensación	Items 9-10-12-13-14
Formación y Desarrollo	Items 7-8-18
Comunicación	Items 17-19-16

Nota: *Esta categoría implica 5 dimensiones los cuales son de gran importancia para el fenómeno de estudio.

En relación a la tabla 4.27, proporciona como están divididas las dimensiones y cuáles son los ítems que corresponde a cada una.

Tabla 4.28

Porcentaje de dimensiones según el ítem

Dimensiones	Ítems	Porcentaje
Motivación	1-2-3-4-5	58,5%
Satisfacción	6-11-15	51,1%
Formación y desarrollo	7-8-18	44,4%
Compensaciones	9-10-12-13-14	43,9%
Comunicación	17-19-16	40,85%

Nota: *Esta categoría implica 5 dimensiones los cuales son de gran importancia para el fenómeno de estudio y con su respectivo porcentaje.

En cuanto al total de la coincidencia de la motivación y los incentivos que reciben los colaboradores de la empresa, toma en cuenta a las dimensiones de sentido de motivación en el puesto de trabajo, se indica en la tabla 4.27., con un porcentaje de 58,5% que corresponde a los 5 ítems de dicha dimensión, mencionan que los trabajadores de la empresa están siempre motivados para realizar las actividades que les corresponde de la mejor manera, mientras que el 51,1 % que corresponde a la dimensión de la satisfacción, mencionan que de igual manera está siempre satisfechos con su trabajo y lo que obtienen. Además, la dimensión de compensación, formación-desarrollo y comunicación, se encuentra en el rango de casi siempre con un porcentaje de 43,9%, 44,4% y 40,85 respectivamente es por esto que para mejorar estas dimensiones es necesario realizar varias capacitaciones, además, son una guía para realizar correctamente el nuevo plan de incentivos laborales.

4.4. Análisis global

Finalmente, analizados cada uno de los resultados anteriormente mencionadas en las tablas las cuales están debidamente detalladas, se identifica que es necesario mejorar

el plan de incentivos que tiene la empresa, es fundamental que el trabajador tenga el impulso y las ganas de trabajar y cumplir tanto los objetivos personales como organizacionales, de esta manera, fomentan un sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa en la que trabajan día a día.

En consecuencia, todos los colaboradores de la empresa estarían no solo satisfechos con su trabajo sino, también, motivados para continuar con la empresa y evitar que exista rotación de los mismos y alto índice de ausentismo laboral por faltas injustificadas en los trabajadores de la empresa, además, el nuevo plan de incentivos será claro y entendible para todos y de esta manera socializar el nuevo plan para que absolutamente todos los trabajadores tengan las mismas oportunidades que los demás y sean merecedores de los incentivos que llegaran a implementarse de la misma manera en cuanto a cada uno de ellos cumplan, también, con las metas establecidas.

Por otra parte, los encuestados mencionan la ausencia de comunicación con los supervisores de cada área de trabajo y proponen un cambio en los incentivos, que se otorgan con el objetivo de lograr buenas relaciones interpersonales para crecer profesionalmente.

CAPITULO V

PRODUCTO FINAL

5.1. Diseño de un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de una empresa de producción

Presentación de la propuesta

El presente capítulo contiene el diseño de un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de una empresa de producción, el cual parte de la información obtenida minuciosamente por medio de la aplicación de un cuestionario y el análisis e interpretación de resultados. El propósito de este documento es entregar a cada uno de los colaboradores un impulso extra para que los mantengan a gusto en su área de trabajo.

El plan de inducción presentado a continuación, está dirigido a todo el personal que conforma la empresa carrocera PICOSA CIA LTDA para entregar una solución viable sobre el problema planteado anteriormente. Establecida para mejorar los niveles de motivación en todos los colaboradores para que cada uno de ellos desempeñen sus actividades que les corresponda y de esta manera alcanzar la meta deseada.

5.2. Exposición del plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de una empresa de producción.

Tabla 5.1

Incentivos laborales no monetarios

Incentivos	Tipos	Detalles del plan	Acción	Fecha de ejecución	Responsable	Objetivos	
NO MONETARIOS	Capacitación externa	Formación Desarrollo	Actualización de temas de interés para la empresa. Registro de las necesidades de los colaboradores	Solvencia económica de la Empresa. Disponibilidad de tiempo por parte del personal a ser capacitado. Indagar cursos que sean afines o de interés para la empresa	A consideración de gerencia. De acuerdo a las necesidades de la empresa	Gerencia Talento Humano Departamento Financiero	Fomentar la enseñanza y la investigación
	Capacitaciones internas	Cursos Charlas Talleres	Indagar las necesidades de aprendizaje.	Contratación de personal capacitado en el tema. Disponibilidad de tiempo por parte de gerencia.	A consideración de gerencia. De acuerdo a las necesidades de la empresa	Gerencia Talento Humano	Mejorar el rendimiento y el desempeño.
	Reconocimientos por trabajo	Certificados	No son emitidos a petición, solo serán obtenidos en base a su rendimiento.	Calificación de desempeño.	Una vez terminado sus servicios como trabajador de PICOSA	Talento Humano	Mejorar su CV

Eventos de recreación	Eventos deportivos Actividades Sociales	Desarrollar actividades tales como: fútbol, paseos, reforestación, integración social	Solvencia económica de la Empresa. Disponibilidad de tiempo por parte del personal.	De acuerdo a las fechas estipuladas por Gerencia y depende la carga laboral. De acuerdo a los diferentes desempeños laborales durante cada mes (T.V.). De acuerdo a los diferentes desempeños laborales anuales.	Gerencia Talento Humano Departamento Financiero	Fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.
Reconocimiento social	Tarjeta Verde Trabajador destacado Detalle físico (pin)	Empleado del mes. Elección por metas cumplidas.	Selección de un colaborador por área de trabajo basado en su desempeño		Gerencia Talento humano	Aumentar los niveles de motivación de los colaboradores
Rifas	Objetos de primera necesidad	Todos los colaboradores	Solvencia económica de la empresa.	Trimestral. anual	Gerencia Talento Humano Departamento Financiero	Incrementar la lealtad a la organización

Tabla 5.2

Incentivos monetarios

	Incentivos	Tipos	Detalles del plan	Acción	Fecha de ejecución	Responsable	Objetivos
MONETARIOS	Bonos de Dinero	Graduación Desempeño Laboral Puntualidad Horas extras Cumplimiento de meta	La culminación de estudios secundarios (personal operativo). En base al logro de los objetivos planteados en el desempeño. Tener un registro de horas.	Solvencia económica de la empresa. Evaluaciones de desempeño. Tener en cuenta los aumentos decretados por gobierno.	Luego de un diagnóstico realizado por junta directiva. De acuerdo a los diferentes desempeños laborales durante cada mes.	Gerencia Talento Humano Departamento Financiero	Mantener la motivación y satisfacción individual y grupal de los colaboradores de carcerías PICOSA. Mejorar en la productividad y efectividad de los colaboradores de la empresa
	Mayores sueldos o asignaciones de puestos de trabajo.	Ascensos Carga laboral	Analizar los años de servicios en la empresa. Remuneración basada en la carga de trabajo.	Requerimiento en áreas de trabajo. Solvencia económica de la Empresa.	De acuerdo a las necesidades de la empresa. Al realizar un diagnóstico por la juta directiva.	Gerencia Talento Humano Departamento Financiero	Estimular a los empleados a realizar sus trabajos de mejor manera Mayor compromiso por parte de los colaboradores

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Por medio de la revisión sobre los fundamentos teóricos encontrados en la lectura de Ivancevich (2012) y Melenciano (2010) en cuanto a los incentivos no monetarios y la motivación, se logró conocer que, al implementar un adecuado plan de incentivos, generaría en la empresa un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores y lograría una mayor operatividad tanto personal como grupal al cumplir con las actividades.

Con relación al diagnóstico situacional actual, se determinó el conocimiento del personal sobre el plan de incentivos laborales y su importancia en la empresa carrocera PICOSA, a través, del cuestionario aplicado individualmente validado por expertos. Una vez realizada la aplicación del cuestionario a todo el personal tanto administrativo como operario, los resultados recalcan que el plan de incentivos es aceptable, con predisposición a mejora; es así, que se procedió al diseño de un plan de incentivos no monetarios con énfasis en la motivación, debido a que el 41,5 % del personal que labora en la empresa, se encuentran satisfechos.

La propuesta del plan de incentivos fue diseñada en base a diversas teorías de los autores Cruelles, (2010) y Dessler, (2001), los cuales, contribuiría con un mejor manejo y conocimiento de los beneficios monetarios y no monetarios, que se llegaría a obtener al realizar correctamente las funciones que requiere el puesto de trabajo.

Se realizó la validación del plan de incentivos con énfasis en la motivación, desde el punto de vista de expertos: un docente del área de psicología organizacional y la jefa del departamento de talento humano de la empresa, los mismos que por medio de sus conocimientos reforzaron lo propuesto para una correcta y apta aplicación.

6.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa que al momento de implementar el plan de incentivos sean socializados con todo el personal para que cada uno de ellos esté al tanto de los nuevos y mejores beneficios que van a tener si cumplen y realizan correctamente las actividades que les corresponde.

Se sugiere enfatizar con los supervisores de cada área de producción sobre los incentivos no monetarios, que se realizará si su grupo de trabajo alcanza la meta propuesta o algún integrante del mismo haya sobresalido del resto en algo positivo respecto a su área laboral.

Se recomienda examinar e indagar periódicamente el contenido del plan de incentivos propuesto en caso que requieran realizar algún cambio depende de las necesidades de la empresa.

Bibliografía

- Aguiar, M. Pérez, D. Madriz, R. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicios en las empresas de rubro farmacias. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*. 3(9):33-48. Recuperado de: goo.gl/trtF21
- Amaya, M. (2012). *Gestión moderna de salarios en incentivos*. [et.al]. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Arnold, J. (2012). *Psicología del trabajo comportamiento humano en el ámbito nacional*. México: Naucalpan de Juarez.
- Benavidez, P., & Hernando, O. (2017). Motivación laboral de los egresados del programa de administración de empresas de la universidad de Nariño. *Tendencias* [online], 18(1), 41-54. doi 10.22267/rtend.171801.63
- Cruelles, J (2013). *Productividad e incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumpla*. [1era Ed.]. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. [1era Ed.]. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 1(1), 7-32. Recuperado de goo.gl/Qx9znD
- Fernández, J. (2009). Los modelos de los incentivos de los administradores en un contexto oligopólico. *Análisis Económico*, XXIV (57), 105-121. Recuperado de goo.gl/61KW

- Galeano, M. (2012). *Gestión moderna de salarios e incentivos*. [1era Ed.]. Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Gómez, Oscar & Oviedo, Johana (2009) *Diseño de un sistema de compensación y plan de promoción para la Clínica Chicamocha, S.A.* Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga: Colombia.
- Guzmán, A., & Trujillo, M. (Julio-septiembre, 2011). Políticas de incentivos relacionadas con la investigación: una revisión crítica desde la teoría de contratos. *Estudios gerenciales*, 27(120), 127-145.
- Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Marshall, A. (2016). La relación salarios-productividad: incentivos salariales en los convenios colectivos industriales. *Trabajo y Sociedad*, s.d.(26), 5-22.
Recuperado de goo.gl/dDQBLL
- Melenciano, N. (2010). *Curso Sobre Evaluación del Desempeño*. Santo Domingo, Rep: Universidad de Santo Domingo.
- Medina, M., Domínguez, F., & Madriz, D. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, III(9), 33-48.
- Pardo, K. et al. (2011). Remuneraciones, beneficios e incentivos laborales percibidos por trabajadores del sector salud en el Perú: análisis comparativo entre el Ministerio de Salud y la Seguridad Social. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica* [online], 28(2), 342-351. doi 10.1590/S1726-46342011000200024

Pinochet, P., Ponce, M., Avilés, C., & Vallejos, Ó. (2015). Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo. *Maderas. Ciencia y Tecnología*, 17(1), 117-128. Recuperado de goo.gl/bFpDRS

Taylor, F. W. (2012). *The Principles of Scientific Management*. Courier Corporation. Dover publications, Inc. New York

Ude, U. & Coker, M. (2012). Incentive scheme, employee motivation and productivity in organizations in Nigeria: Analytical Linkages. *Journal of Business and Management* 1(4):32- 39. Recuperado de: goo.gl/8pj2M5