



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”

**PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN RECURSOS
HUMANOS Y MARKETING**

**“ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS NO MONETARIOS EN EL
ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIAL 2017”**

AUTOR: SARA PAOLA APOLO CIFUENTES
TUTOR: MARIA EUGENIA JIMENEZ CERCADO, MAE.

GUAYAQUIL – ECUADOR

Agosto 2017



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO: ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS NO MONETARIOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIAL 2017

AUTOR:

Sara Paola Apolo Cifuentes

TUTOR:

María Eugenia Jiménez Cercado

REVISORES:

Verónica Coronel

INSTITUCIÓN:

Universidad de Guayaquil

FACULTAD:

Ciencias Administrativas

CARRERA: Maestría en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing

FECHA DE PUBLICACIÓN: Agosto 2017

No. DE PÁGS: 47

TÍTULO OBTENIDO:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN RECURSOS HUMANOS Y MARKETING

ÁREAS TEMÁTICAS: Desarrollo local y emprendimiento socio económico sostenible y sustentable

PALABRAS CLAVE: : Motivación, beneficio no monetario, desempeño laboral

RESUMEN: Este trabajo se fundamenta en la importancia de la motivación centrada en incentivos no monetarios que ayudan a mejorar el desempeño y satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa comercial de la ciudad de Guayaquil. Para el desarrollo del trabajo se aplicó una investigación descriptiva con técnicas de recolección de datos, aplicando una encuesta a colaboradores para caracterizar su nivel de motivación y una entrevista a la Gerente de Personal. De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que la motivación del personal es una herramienta que permite la optimización del rendimiento de las personas. Al final se propuso la aplicación de un programa de beneficios no monetarios para elevar el desempeño y fortalecer el compromiso de los colaboradores.

No. DE REGISTRO (en base de datos):

No. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR/ES

Sara Apolo Cifuentes

Teléfono:

0997165516

E-mail:

sara.apolo.ci@gmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

Cecilia Orejuela Viteri

Nombre: Universidad de Guayaquil

Teléfono:

E-mail: cecilia.orejuelav@ug.edu.ec

Certificación Del Tutor

En mi calidad de tutor del estudiante Sara Paola Apolo Cifuentes, del Programa de Maestría en Administración de Empresas, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas CERTIFICO: que el estudio de caso del examen complexivo titulado ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS NO MONETARIOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIAL 2017, en opción al grado académico de Magíster en Administración de Empresas con Mención en Recursos Humanos y Marketing, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

María Eugenia Jiménez Cercado

Tutor

Guayaquil, 22 agosto de 2017

Dedicatoria

Dedico este trabajo primero a Dios que me ha ayudado a cumplir muchas metas.

A mi esposo, a mis hijas y a mis padres que me han dado el apoyo y amor para seguir adelante.

Sara Paola Apolo Cifuentes

Agradecimiento

Agradezco a Dios por guiarme e iluminarme para cumplir todas las metas que me propuesto.

A mis padres por haberme apoyado siempre en todas mis actividades y darme toda la confianza para alcanzar mis objetivos.

A mi esposo y mis hijas por todo su amor y apoyo incondicional.

Y todos los que me apoyaron en el ámbito académico y profesional para culminar este trabajo

Sara Paola Apolo Cifuentes

Declaración Expresa

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad De Guayaquil”

Sara Paola Apolo Cifuentes

Tabla de contenido

Resumen	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Delimitación del problema:	4
Formulación del problema:.....	5
Justificación:.....	5
Objeto de estudio:.....	6
Campo de acción o de investigación:	6
La novedad científica:	7
Capítulo 1	8
Marco Teórico	8
1.1 Teorías generales	8
1.1.1 La Administración de Recursos Humanos	8
1.1.2 Función de los Recursos Humanos.....	9
1.2 Teorías sustantivas	11
1.2.1 La Pirámide de Motivación de Abraham Maslow	11
1.2.2 Teoría de los incentivos	12
1.3 Referentes empíricos.....	13
1.3.1 Teoría de los incentivos	13
1.3.2 Cultura organizacional.....	15
Capítulo II.....	16
2. Marco Metodológico	16
2.1 Metodología:.....	16
2.2 Premisas o Hipótesis	17
2.3 Universo y muestra	17
2.4 CDIU – Operacionalización de variables	18
2.5 Gestión de datos.....	18
2.6 Criterios éticos de la investigación	18
Capítulo 3	19
Resultados.....	19
3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población.....	19
3.2 Diagnostico o estudio de campo:	19
Capítulo 4	31
Discusión	31

4.1	Contrastación empírica:	31
4.2	Limitaciones:	32
4.3	Líneas de investigación:.....	32
4.4	Aspectos relevantes.....	32
Capítulo 5	33
Propuesta	33
Conclusiones	42
Recomendaciones	42
Bibliografía.....		45
Anexos.....		47

Índice De Figuras

<i>Figura 1.</i> Proceso Administrativo del Recurso Humano	9
<i>Figura 2.</i> Evolución de la Administración de los Recursos Humanos	10
<i>Figura 3.</i> Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow	11
<i>Figura 4.</i> Cuadro de incentivos.....	13
<i>Figura 5.</i> Género de los encuestados	20
<i>Figura 6.</i> Edad de los encuestados.....	21
<i>Figura 7.</i> Nivel de estudio de los encuestados.....	22
<i>Figura 8.</i> Motivación de los encuestados sobre lugar de trabajo.....	23
<i>Figura 9.</i> Reconocimiento en la empresa	24
<i>Figura 10.</i> Acceso a día libre por desempeño.....	25
<i>Figura 11.</i> Reconocimientos no monetarios	26
<i>Figura 12.</i> Programas de capacitación como motivación.....	27
<i>Figura 13.</i> Acceso a incentivos no monetarios	28

Índice De Tablas

Tabla 1 Variables del trabajo.....	18
Tabla 2 Programa Cumpleaño del Mes	34
Tabla 3 Coaching.....	34
Tabla 4 Empleado del mes.....	36
Tabla 5 Capacitación	37
Tabla 6 Seguro Médico.....	37
Tabla 7 Integración.....	39
Tabla 7 Presupuesto general de programa de incentivos no monetarios.....	39

Resumen

Este trabajo se fundamenta en la importancia de la motivación centrada en incentivos no monetarios que ayudan a mantener el nivel de servicio de la organización en una empresa comercial de la ciudad de Guayaquil. Para el desarrollo del trabajo se aplicó una investigación descriptiva con técnicas de recolección de datos, aplicando una encuesta a colaboradores para caracterizar su nivel de motivación y determinar la expectativa. Al final se propuso la aplicación de un programa de beneficios no monetarios para elevar el desempeño y fortalecer el compromiso de los colaboradores.

Palabras clave: Motivación, Beneficio no monetario, Desempeño laboral

Abstract

This work is based on the importance of motivation focused on non-monetary incentives that help maintain the level of service of the organization in a commercial company in the city of Guayaquil. For the development of the work, descriptive research was applied using data collection techniques, applying a survey to collaborators to characterize their level of motivation and determine the expectation. In the end, a non-monetary benefits program was proposed to increase performance and strengthen employee engagement.

Key words: Motivation, Non-monetary benefit, Work performance

Introducción

En la actualidad, en el mundo globalizado y competitivo, las empresas se están preocupando por el bienestar de sus trabajadores, por lo que los incentivos laborales son importantes para su desempeño, motivación y satisfacción laboral. Sin embargo, estos deben ser correctamente ejecutados para que no se convierta en una instancia de negociación o de condición para la mejora del rendimiento laboral, afectando directamente los costos de la empresa y el incumplimiento de objetivos organizacionales.

Un programa o sistema de incentivos puede ser una excelente herramienta para potenciar las capacidades del personal, por cuanto la motivación es un elemento que tiende a la acción y que se estudia tomando en cuenta el ambiente donde se desarrolla el individuo. El incentivo puede lograr cumplimiento de objetivos y mejoras en la producción, pero también puede alejar el compromiso empresarial del buen servicio que está ligado con la calidad que percibe el cliente de la organización.

La nueva tendencia de la administración en las empresas aborda el tema de los incentivos de manera muy celosa, por cuanto así como puede tener aspectos positivos tales como incremento de la productividad o alcance de metas financieras, cuando el escenario sea diferente puede condicionar la actitud de los colaboradores creando un ambiente de frustración. El alcance de los objetivos por voluntad propia y por incentivos no monetarios puede convertir a la empresa en un excelente lugar para trabajar.

Los incentivos no monetarios tienen como finalidad propiciar un incentivo al trabajador por el alcance de los logros y que son retribuidos por gestos, premios y menciones que aumentan la moral y el compromiso del esfuerzo realizado.

Delimitación del problema:

Actualmente se considera que las empresas apliquen un sistema o plan de incentivos no monetarios que sirvan de motivación para los colaboradores de la empresa y que conduzca a la mejora del desempeño en sus labores cotidianas. En este sentido, la motivación conduce a la acción y esto se reflejaría en un rendimiento mayor al promedio, sin embargo, no solo las motivaciones monetarias lograrían que los empleados alcancen esas metas por voluntad propia, sino que también sea un motor para la búsqueda de nuevos talentos que deseen incorporarse al ambiente de trabajo.

La motivación se la define como una palabra que mueve la voluntad y desde esta perspectiva, los incentivos no monetarios pueden mover la voluntad positiva del trabajador, que puede incluso trascender en su vida personal, familiar y social. Esta acción se posiciona en la mente del trabajador por cuanto le genera la expectativa de lograr ese reconocimiento que puede inclusive tener más valor que el dinero. En este sentido, la motivación tiene un fin específico dentro de la organización ya que pretende lograr el rendimiento óptimo del desempeño y que esto sea ya una actitud constante en el empleado.

Sin estos, beneficios, los colaboradores estarían desmotivados, resentidos e incluso sin sentimiento de compromiso hacia la organización, pues su mente estaría más en la búsqueda de otra oportunidad laboral lo que incide en la calidad del servicio que se brinda al cliente. Ante esta problemática, se estructura el siguiente árbol de problemas para la fundamentación del problema de investigación.

Formulación del problema:

¿De qué manera un plan de incentivos no monetario motiva a los empleados de una empresa comercial de la ciudad de Guayaquil?

Justificación:

El desempeño laboral es un indicador que está presente en toda evaluación de desempeño del trabajador y que marca una costumbre cotidiana de la empresa. Evaluar el desempeño es crucial para la empresa por cuanto están involucrados los objetivos de la organización. Un buen desempeño acerca a la empresa al cumplimiento de sus propósitos, mientras que un mal desempeño lo que hace es alejar más las metas, hasta que en cierta manera se vuelven insostenibles o inalcanzables.

Partiendo de esa premisa, la investigación analiza como los incentivos no monetarios pueden orientar esa motivación laboral que se transforma en un buen ambiente de trabajo a pesar de que actualmente las empresas acusan cierta crisis financiera que ha trastocado los objetivos financieros de las mismas, que derivan en recorte de personal o cierre de sucursales que no hacen más que afectar al cliente y multiplica las funciones de los empleados que aún quedan.

Se ha pensado que, una forma inmediata de motivar al personal es aumentar el salario o brindar bonificaciones monetarias, sin embargo, desde el punto de vista administrativo, se debe estar consciente que puede crear una conducta interesada en lo monetario. Es por ello que la implementación de programas que sustituyan a los incentivos monetarios ha sido una excelente estrategia que, en algunos casos, ha tenido mayor efecto que los monetarios.

Objeto de estudio:

Los beneficios no monetarios en la administración del recurso humano de una empresa comercial.

Campo de acción o de investigación:

Área administrativa de una empresa comercial de la ciudad de Guayaquil, constituida por lo siguientes departamentos: Recursos Humanos, Crédito y cobranzas, Comercial, Contabilidad, Sistemas, Importaciones, Servicios Generales.

Objetivo general:

Determinar el impacto de los beneficios no monetarios como herramienta de motivación de una empresa comercial de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos:

- Analizar las diferentes teorías expuestas referentes a la motivación de personal, mediante la búsqueda bibliográfica, para la elaboración del marco teórico de la investigación.
- Caracterizar las opiniones de los empleados de la empresa comercial, mediante la aplicación de técnica de recolección de datos para el análisis gráfico de resultados.
- Proponer un programa de incentivos no monetarios, mediante la ejecución de estrategias, para la motivación de los empleados de la empresa comercial de la ciudad de Guayaquil.

La novedad científica:

La aplicación de programas basados en acciones que impliquen los beneficios no monetarios dentro de las empresas resulta en la actualidad una excelente estrategia para lograr el ingreso psíquico del trabajador, por cuanto fortalece su compromiso con la empresa generando una relación que se traduce en calidad de servicio. La administración moderna exige un enfoque más directo hacia la fuerza laboral que es la esencia de la empresa y que canaliza los servicios que esta brinda.

La implementación de estos beneficios es importante, ya que permite desarrollar la competitividad en el mercado laboral, permite incorporar más trabajadores y motiva a los actuales a seguir creciendo dentro de la empresa, mejora la producción y por ende se alcanzan los objetivos empresariales. A partir de este escenario, se han propuesto teorías que han demostrado la importancia y la efectividad que tiene en el marco del ambiente laboral y el desempeño profesional.

Capítulo 1

Marco Teórico

1.1 Teorías generales

1.1.1 La Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recurso Humano es una de las vertientes de la administración que precisan la optimización del elemento humano de la organización empresarial. En este sentido, la utilización de personas para lograr objetivos empresariales se fundamenta en este concepto que orienta la importancia del elemento humano en los aspectos básicos de la empresa, estableciendo un proceso que permita el desarrollo de un buen clima laboral (Mondy & Noe, 2005).

Se precisa entonces que la Administración del Recurso Humano se establece como la planeación, organización, desarrollo y coordinación de estrategias que promuevan el desempeño del personal de manera eficiente. Así pues la organización sea ese medio que permite a la persona trazarse objetivos personales que se relacionan con la naturaleza de la empresa donde labora dando su mejor esfuerzo para con su puesto de trabajo (Chiavenato, 2007).

En este aspecto, otros autores como Dessler (2009) sostienen que hay cinco funciones básicas que deben plantearse para el desarrollo de la administración del recurso humano de la empresa, los cuales representan el proceso de la administración y que se detallan en la siguiente figura:

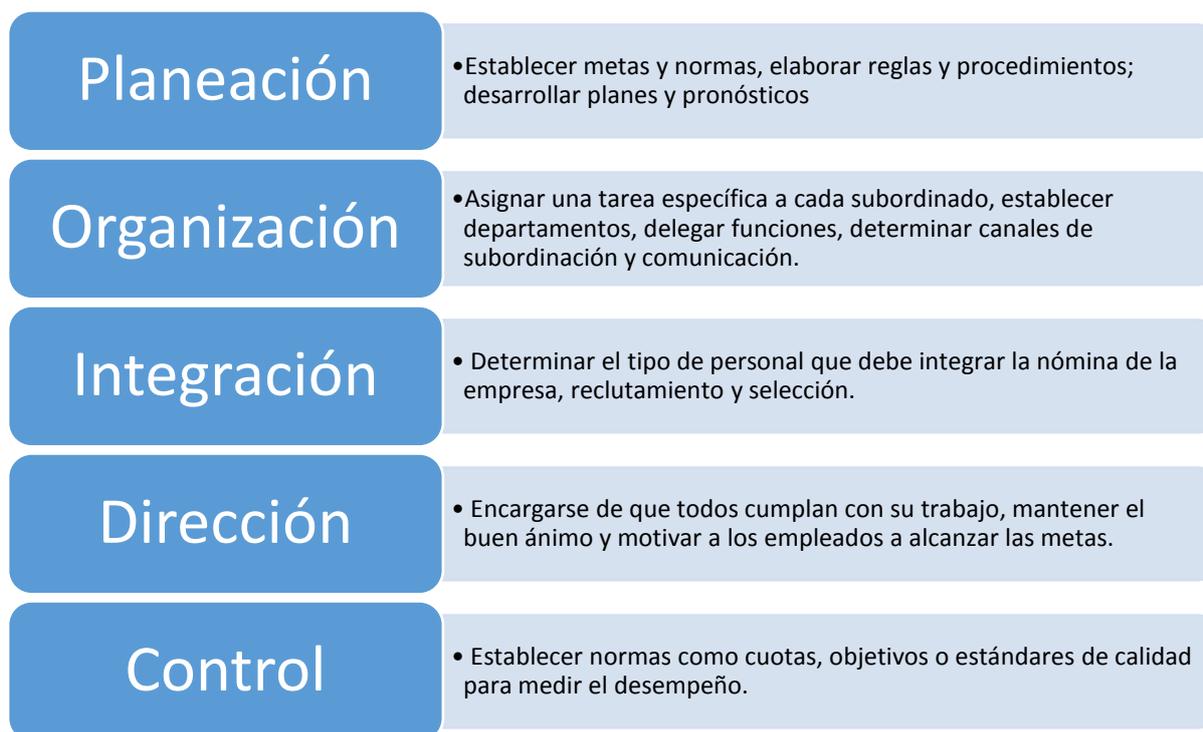


Figura 1. Proceso Administrativo del Recurso Humano
Nota. Tomado de Dessler ,2009 (P 31)

1.1.2 Función de los Recursos Humanos

Butteris (2001), menciona la importancia de la función de los Recursos Humanos de la empresa, en sentido de una estructura organizacional que coadyuva a los demás elementos administrativos. Este proceso permite la identificación y desarrollo de competencias claves, desarrollo del personal en puestos precisos, iniciativa y cultura organizacional y valores institucionales. En este escenario, se observa que más son las ventajas de adoptar esta estructura que permite crear un escenario institucionalizado centrado en el desarrollo personal.

De la misma manera, este modelo permite la evaluación de los empleados mediante el desarrollo de modelos para la evaluación y motivación de los mismos, con la creación de políticas de gestión que se aplican en todas las empresas sin importar su naturaleza. En la siguiente figura, siguiendo a Butteris, se describe el rol de la Administración de Recursos Humanos y la evolución de la misma a través del tiempo.

	Recurso Humano Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado.	Descentralizado, miembro de los equipos directivos de cada división.
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias.	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo.	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas.
Empleado	Errático e incoherente	Planes de comunicación y acción : visión, valores
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas.	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Figura 2. Evolución de la Administración de los Recursos Humanos .Reinventando recursos humanos: cambiando los roles para crear la organización de alto rendimiento

Nota. Tomado de Butteris, 2001 (P12).

Actualmente en el departamento de Recursos Humanos es un área que se alinea a la visión estratégica de la organización y es el aliado en el cumplimiento de los objetivos empresariales a través de talento humano competente y generando estrategias para el desarrollo de un clima organizacional adecuado.

1.2 Teorías sustantivas

1.2.1 La Pirámide de Motivación de Abraham Maslow

La motivación del ser humano puede ser caracterizada por varios aspectos, que precisan su condición de vida. La pirámide de necesidades de Maslow, quien la presenta en 1934 y que ha sido adoptado por la psicología moderna y especializada en el desarrollo humano integral, como un esquema fundamental para entender el entorno psicosocial de la empresa.

Las motivaciones de los empleados van desde las más fundamentales hasta las más complejas. Nivel a nivel, recoge las diferentes necesidades humanas y se estructura de forma piramidal dando una jerarquía establecida a medida que el ser humano madura en su entorno. Esta figura ha sido utilizada de manera precisa en la administración de recursos humanos para determinar los escenarios del hombre y precisar los niveles donde se necesitan establecer estrategias para lograr el aumento de capacidades. Si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.



Figura 3. Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow

Nota. Tomado de Stephen P. Robbins, 2009 (P176)

1.2.2 Teoría de los incentivos

Los incentivos se proponen a estimular o inducir a los trabajadores a que desarrollen una conducta determinada. Generalmente van encaminadas directa o indirectamente a conseguir los objetivos empresariales: más calidad, menos coste y mayor satisfacción. En este escenario, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción y ejecución del servicio siempre que no descienda la calidad o que propicie un comportamiento comprometido con la empresa que va desde la puntualidad hasta el ahorro de recursos (Puchol, 2012).

De esta manera, los incentivos se consideran como un mecanismo o instrumento que motivan al individuo a llevar a cabo una acción ya sea de carácter colectivo o individual y que propician un cambio cualitativo al interior de una organización. Todos los sistemas económicos y sociales establecen un conjunto de incentivos que en principio determinan las formas o líneas de comportamiento de los actores (Mankiw, 2012).

Partiendo de esta premisa, los incentivos se clasifican en incentivos monetarios y no monetarios. En los inicios de la administración de recursos humanos como teoría, se pensaba que el incentivo monetario era el más natural y efectivo para estimular al personal, sin embargo, el dinero no surtía efecto cuando el ambiente laboral no se desarrollaba en condiciones óptimas para el ser humano, desde el espacio físico hasta el trato que se brinda. En la siguiente figura, Juárez (2014) establece los incentivos por su naturaleza.

Clasificación de los incentivos	
Monetarios	No Monetarios
Complementos salariales y bonificaciones	Flexibilidad de horarios
Año sabático con sueldo	Reconocimiento por desempeño laboral
Subsidios extra laborales	Cenas y eventos de integración
Viáticos para participación de eventos	Seguro Médico
Becas de estudio	Curso de capacitación
Subsidio para época escolar	Actividades culturales y recreativas
Alimentación	Ascenso y carrera empresarial

Figura 4. Cuadro de incentivos .Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones

Nota. Tomado de Juárez ,2014(P.321).

De acuerdo a Juárez clasifica a los incentivos en monetarios y no monetarios, y de esta clasificación se ha tomado algunos beneficios para incrementar la motivación en los empleados como: reconocimiento por desempeño laboral, Seguro Médico, Cursos de capacitación, actividades culturales y recreativas.

1.3 Referentes empíricos

1.3.1 Teoría de los incentivos

Mejia, Balkin y Cardy, (2001), en materia de motivación e incentivos no financieros explican que, las recompensas financieras constituyen la máxima preocupación de los directivos a la hora de administrar los planes de incentivos, sin embargo las recompensas no financieras pueden utilizarse eficazmente para motivar el rendimiento de los empleados.

Uno de los hechos más básicos de la motivación es que la gente se mueve para conseguir lo que quiere o desea, aunque el dinero es sin duda, una fuerte motivación, no motiva por igual a todo el mundo. A algunas personas les interesan más los aspectos no financieros de su trabajo. Las recompensas no financieras puede incluir el reconocimiento, público y no público, los cargos honorarios, las mayores responsabilidades laborales, periodos sabáticos, pagados o no pagados, los programas de mecenazgo y el reembolso del 100 por cien de los cursos de formación. Incluso cuando resulta imposible ofrecer una recompensa financiera por un trabajo bien hecho, muchos empleados aprecian el reconocimiento público de su excelente rendimiento.

Robbins y Judge (2014), mencionan que los programas de reconocimiento van desde decir gracias en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento se identifican con claridad. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo.

Investigaciones prueban que la gente quiere en su trabajo, más que dinero reconocimiento, por realizar su trabajo, o retribución a la organización, entonces el personal quiere ser valorado y jamás olvidado, por tanto tiene sentido pensar que cuando más se ligue la recompensa al mensaje, el empleado es valorado. Una buena forma de decir esto con recompensas extrínsecas es utilizar una amplia gama de ellas: dinero, viajes, artículos de valor, días libres, acciones, formación y otros.

Para que funcione bien es mejor disponer una gama variada de premios porque las necesidades del personal es amplio, y mediante el uso de diferentes tipos de premios, las

organizaciones pueden cubrir esas diferencias en necesidades y por tanto explotar mejor la creatividad y el entusiasmo de las personas.

1.3.2 Cultura organizacional

La cultura es el conjunto de comportamientos, símbolos, sistemas y estilos de liderazgo que sostenido en los valores generan mensajes profundos al interior y exterior de la organización. Carolyn Taylor define a la cultura como lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se esperan que se comporten. Se desarrollan culturas en cualquier comunidad de individuos que pasan tiempo juntos y que están estrechamente relacionados por objetivos, creencias rutinas, necesidades o valores compartidos (INDEG, 2013).

La cultura organizacional se define como el conjunto de ideas, actitudes y conductas que son evidenciadas y compartidas por los integrantes de una organización. Hay que diferenciarla del concepto de satisfacción laboral, ya que la cultura organizacional o empresarial solo describe las características conductuales de los individuos que laboran en ella, en cambio la satisfacción laboral se deriva del gusto o disgusto que sienten los empleados por trabajar en una organización.

Gordon (1997), identifica cuatro causas relacionadas con distorsiones en la percepción, por los cuales los gerentes cometen errores al equivocar el diagnóstico cultural de los empleados. En primer lugar, hay barreras culturales subconscientes que llevan a interpretar los hechos ocurridos en otros países como si ocurrieran en el medio local. En segundo lugar, no se entiende del todo la cultura, ni tampoco su influencia en el medio local.

Capítulo II

2. Marco Metodológico

2.1 Metodología:

El proceso de investigación planteado fue de tipo descriptivo. Además Achaerandio (2002), menciona que este tipo de investigaciones no modifica en absoluto el entorno donde se desenvuelven los sujetos de estudio. Este tipo de investigación observa, estudia e interpreta el comportamiento de los fenómenos, relacionándola con variables dependientes e independientes. De la misma manera, todas las ciencias tienen un método investigativo que se ajusta a las necesidades, siendo las ciencias sociales las más aceptadas para este tipo de investigación.

El investigador debe enfocarse en el objetivo y no en la clase de investigación, ya que el método científico genera una serie de instancias que a medida que se desarrolla el estudio, van organizando ideas que luego permiten plantear premisas para llegar a la solución del problema. De esta manera, el análisis de los fenómenos necesita apoyarse en una metodología que acertadamente, el investigador dispone para ejecutar (Bernal Torres, 2006).

El enfoque es fundamental en el desarrollo del proceso investigativo, pues orienta la dirección del estudio hacia lo que realmente debe conocer el investigador. En este sentido, los elementos abordados en este trabajo pretenden caracterizar el comportamiento de los sujetos ante situaciones propuestas y para ello se indica que el enfoque de este trabajo es mixto por cuanto se utilizaron herramientas de recolección de datos cuantitativa como la encuesta aplicada a colaboradores y cualitativa por el análisis de la entrevista (Berenson, Levine, & Krehbiel, 2006).

Este tipo de investigación hace uso de todos los pasos científicos para la obtención de datos para el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de los datos obtenidos. Siguiendo a este autor, menciona que el método teórico tiene naturaleza inductiva que estudia un hecho particular para asociar ese comportamiento y plantear que se repite de manera general; y el deductivo, que parte de un hecho general, para fundamentar un comportamiento particular (Acherandio, 2002).

De acuerdo a Landeau (2007), el método empírico es muy utilizado en las ciencias sociales por cuanto plantean el modelo de causa-efecto están basados en el conocimiento dado por la experiencia del investigador después de observar otros escenarios circundantes. De acuerdo con lo mencionado, este método relaciona las ideologías, costumbres, estilos de vida, hábitos y demás circunstancias donde se desarrolla el objeto estudiado y se aplicara con la observación directa y descripción de los sujetos en su ambiente natural.

2.2 Premisas o Hipótesis

La implementación de incentivos no monetarios en una empresa comercial de Guayaquil mejorará el desempeño de los empleados y tendría un impacto positivo en la empresa comercial.

2.3 Universo y muestra

Para el cálculo de la muestra, se toma en cuenta el cálculo de la muestra finita, debido a que el número de sujetos a analizar no sobrepasa lo determinado por esta fórmula. Arias (2006) menciona que se utiliza cuando el universo es contable. En este caso, la cantidad de empleados de la empresa comercial es de 50 por lo que en la aplicación de la fórmula arroja que se deben realizar 45 encuestas.

2.4 CDIU – Operacionalización de variables

Tabla 1

Variables del trabajo Motivación

Categoría	Dimensiones	Instrumentos	Unidad de Análisis
Desempeño	Recursos Humanos	Documentación y análisis de investigaciones ya realizadas Entrevistas	Gerente de Recursos Humanos
Incentivos no monetarios	Incentivos	Documentos de casos ya implementados Encuestas	Empleados administrativos

2.5 Gestión de datos

Para el acopio de la información, se elaboró un instrumento para recabar las impresiones de los empleados. Se usó un cuestionario de preguntas cerradas con cuestionamientos en relación a los incentivos no monetarios, para generar la expectativa del tema. De la misma manera se realizó una entrevista al Gerente de Recursos Humanos de la empresa comercial para analizar sus impresiones acerca de las estrategias de motivación ya empleadas y que requieren de mejora.

2.6 Criterios éticos de la investigación

En la naturaleza de la investigación, la misma que no pretende imponer cambios en el ambiente donde se desarrolló, se respetó el anonimato de las personas que colaboraron con información para la caracterización del problema, así como también la discreción y sigilo de los datos proporcionados por la empresa comercial que fue sujeto de estudio.

Capítulo III

3. Resultados

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población

La empresa es un negocio familiar que se encuentra en crecimiento. Actualmente cuenta con 50 empleados que se dedican a tareas administrativas. De acuerdo con datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, el 90% de este personal cuenta con título de tercer nivel en áreas administrativas y el 10% se encuentra cursando estudios en ramas afines.

De la misma manera se destaca que muchos de ellos cuentan con estabilidad laboral dentro de la empresa, siendo un indicador la rotación de empleados de la empresa que es relativamente mínima. Todos ellos cuentan con beneficios sociales y seguridad social. De la misma manera, y más específicamente en la caracterización de los resultados de la encuesta, la población mayoritaria es conformada por mujeres.

3.2 Diagnóstico o estudio de campo:

Para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se contó con la colaboración de la gerencia de la empresa comercial, la que accedió a la aplicación de la encuesta de los empleados y la entrevista a la gerente de Recursos Humanos. Este instrumento se desarrolló el día martes 27 de junio de 2017 en horas de la mañana. A continuación, se muestra de manera gráfica los resultados.

Resultados de la aplicación de la encuesta a empleados

Pregunta 1: Género

Género	# de respuestas
Masculino	4
Femenino	41
Total	45

Fuente: Encuestados

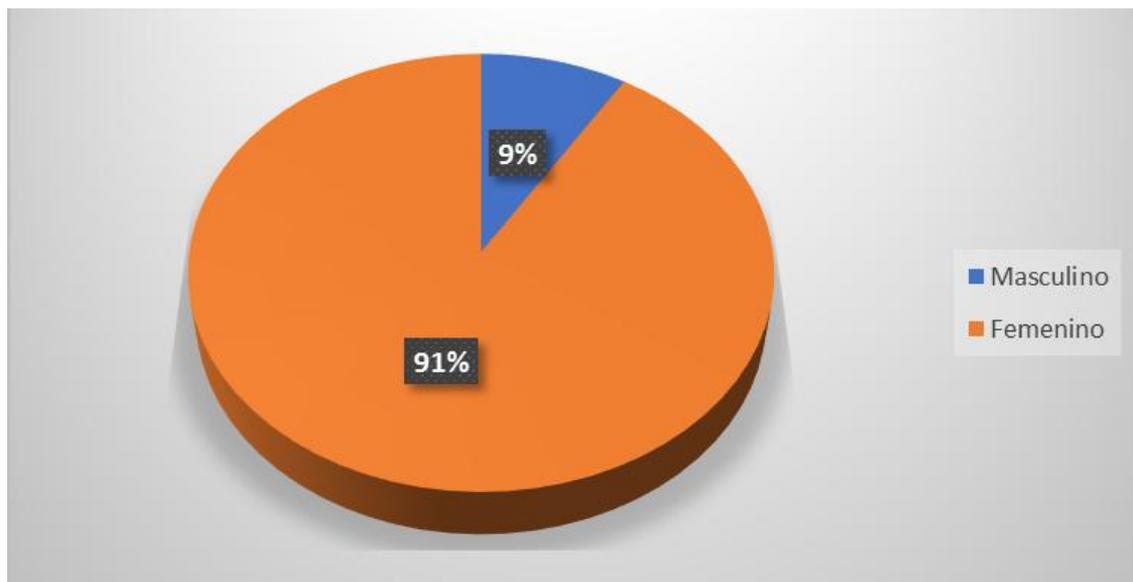


Figura 5. Género de los encuestados

En esta primera pregunta, se caracteriza los sujetos de estudio por su género para establecer un diagnóstico en torno a la paridad de la misma. En este sentido se obtuvo que el 91% de los encuestados son del género femenino, mientras que el 9% de los encuestados son del género masculino

Pregunta 2. Edad

Edad	# de respuestas
18-25	27
26-35	12
Más de 36	6
Total	45

Fuente: Encuestado

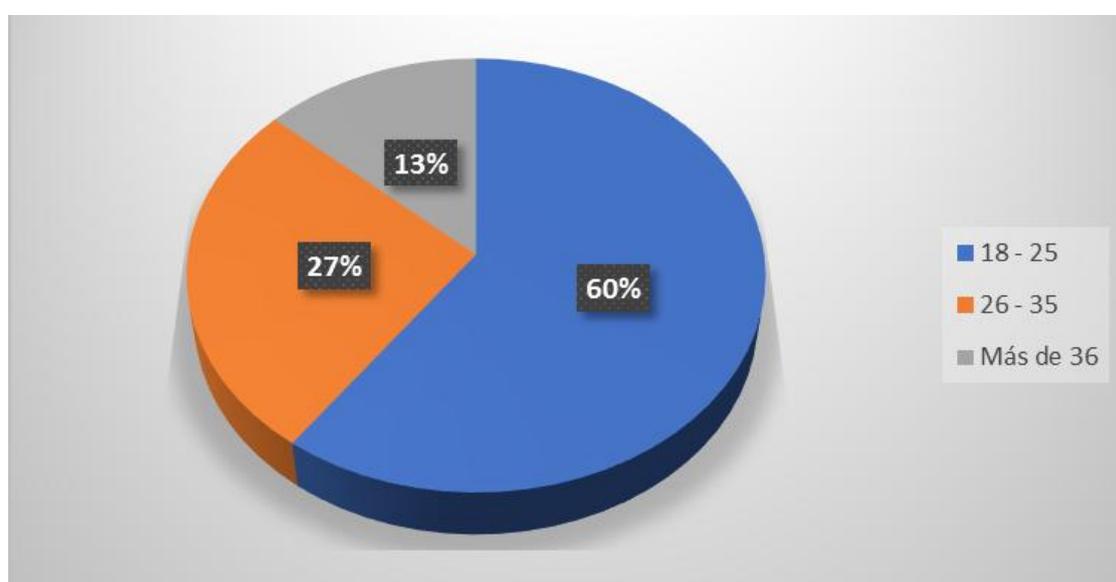


Figura 6. Edad de los encuestados

En la segunda pregunta se establece el grupo etario que conforma la nómina de la empresa. En referencia a esta interrogante, se determina que el 60% de los entrevistados se encuentran en el rango de 18 a 25 años, seguido de un 27% que corresponden al grupo de 26 a 35 años y un 13% que lo conforman las personas que integran el rango de más de 36 años.

Pregunta 3. ¿Cuál es su nivel de estudio?

Nivel de Estudio	# de respuestas
Título Universitario	37
Estudiando Universidad	6
No estudia	2
Total	45

Fuente: Encuestados

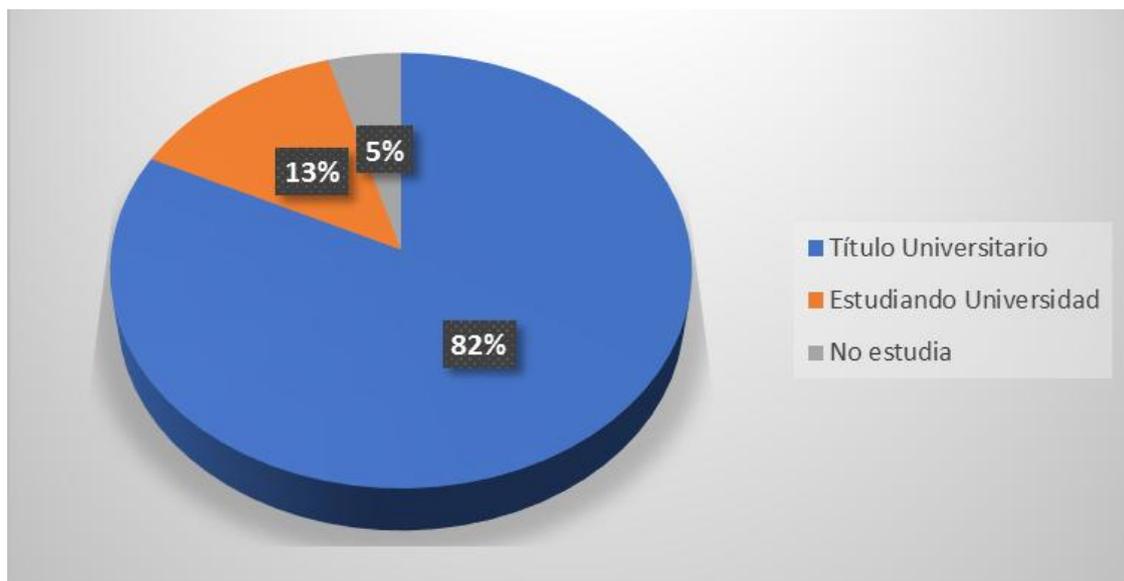


Figura 7. Nivel de estudio de los encuestados

En la pregunta número 3 se establece el nivel académico del personal que actualmente se encuentra laborando, esto, en fundamento a estructurar estrategias de incentivos no monetarios, pero apegado a la realidad de la empresa. En este aspecto, el resultado de la pregunta fue de 82% que si poseen título universitario, un 13% que se encuentra en fase de estudios universitarios mientras que un 5% mencionan que no tienen estudios universitarios.

Pregunta 4. ¿Se siente motivado en su lugar de trabajo?

Motivación en su lugar de trabajo	# de respuestas
Si	9
No	32
Me es indiferente	4
Total	45

Fuente: Encuestado

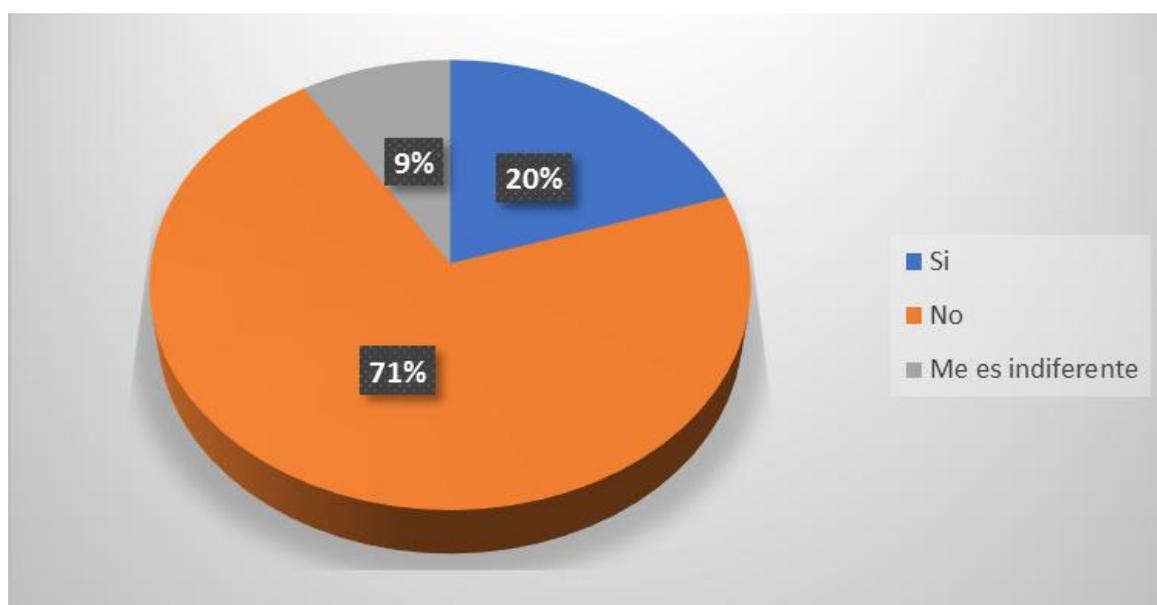


Figura 8. Motivación de los encuestados sobre lugar de trabajo.

En la cuarta se evidencia a los niveles de motivación que actualmente poseen los empleados. Los resultados de esta pregunta fueron que el 20% de los encuestados consideraron que si se siente motivados, mientras que el 71% considera que no se sienten motivados y un 9% considera que el tema les es indiferente. En este aspecto se puede diagnosticar que si es factible la implementación de estrategias para elevar la motivación de los mismos.

Pregunta 5. ¿En la empresa realizan reconocimiento al empleado del mes?

Reconocimiento al empleado del mes	# de respuestas
Si	1
No	42
Me es indiferente	2
Total	45

Fuente: Encuestado

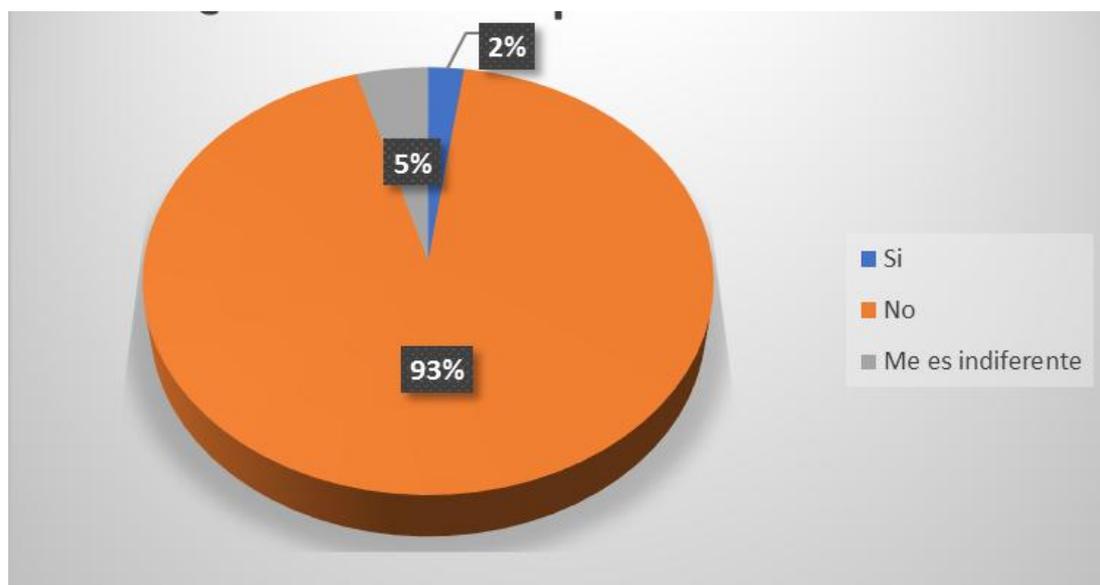


Figura 9. Reconocimiento en la empresa

En la quinta pregunta, luego de analizar el escenario de la motivación, se indaga de los reconocimientos existentes por el desempeño mensual. El cuestionamiento de que si hay reconocimiento al empleado del mes, dando como resultado un 2% que manifestaron que sí, mientras que un 93% indicaron que no y un 5% que les es indiferente la situación.

Pregunta 6. ¿Le gustaría acceder a un día libre de trabajo como recompensa por desempeño?

Día libre de trabajo como recompensa por desempeño	# de respuestas
Si	44
No	0
Me es indiferente	1
Total	45

Fuente: Encuestado

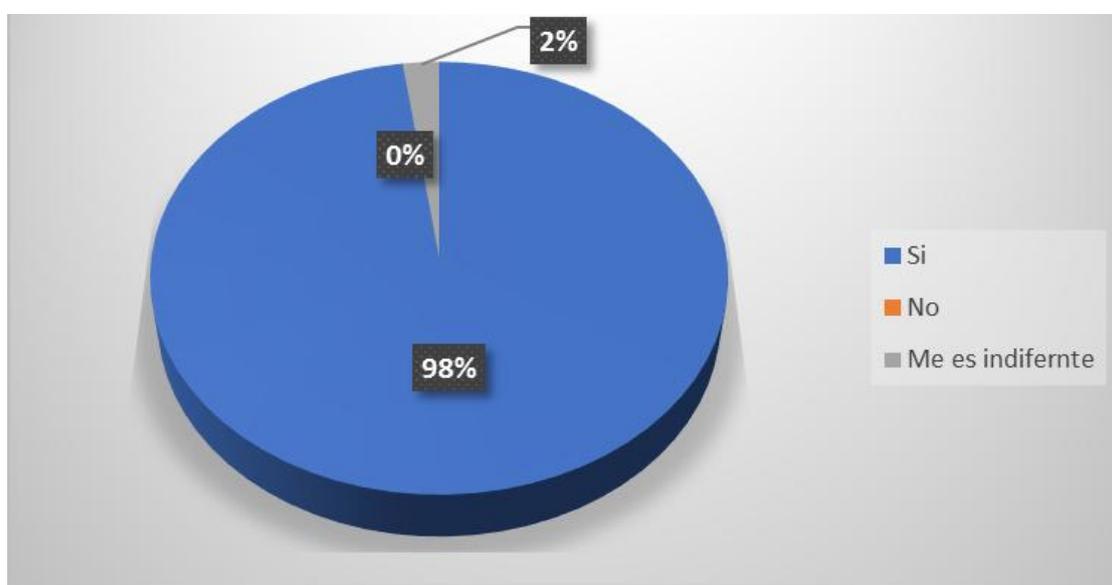


Figura 10. Acceso a día libre por desempeño

En la sexta pregunta se consulta si, como parte de la motivación desearían acceder a un día libre como recompensa del desempeño laboral, el 98% contestaron que si lo desean mientras que el 2% manifestaron que les es indiferente. Ninguno de los encuestados contestó que NO desean acceder a ese beneficio.

Pregunta 7. ¿Le gustaría que la empresa tenga reconocimientos no monetarios para el mejor empleado como estrategia de motivación?

**reconocimientos no monetarios
para el mejor empleado como
estrategia de motivación**

	# de respuestas
Si	42
No	1
Me es indiferente	2
Total	45

Fuente: Encuestado

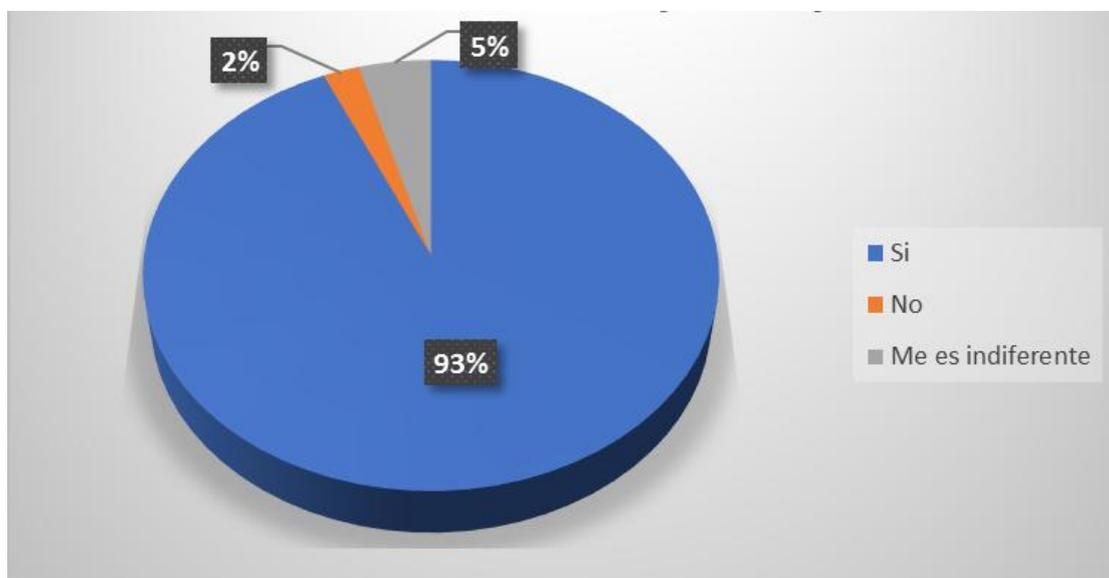


Figura 11. Reconocimientos no monetarios

En la pregunta número 7 se genera la expectativa en los encuestados en referencia a reconocimientos de la empresa a empleados destacados. El resultado de esta pregunta fue que el 93% de los encuestados si desean un reconocimiento no monetario para el mejor desempeño, mientras que un 2% manifestaron que no desean y un 5% que les es indiferente.

Pregunta 8. ¿Le gustaría que la empresa desarrolle programas de capacitación como estrategia de motivación?

Programa de capacitación como estrategia de motivación	# de respuestas
Si	42
No	0
Me es indiferente	3
Total	45

Fuente: Encuestado

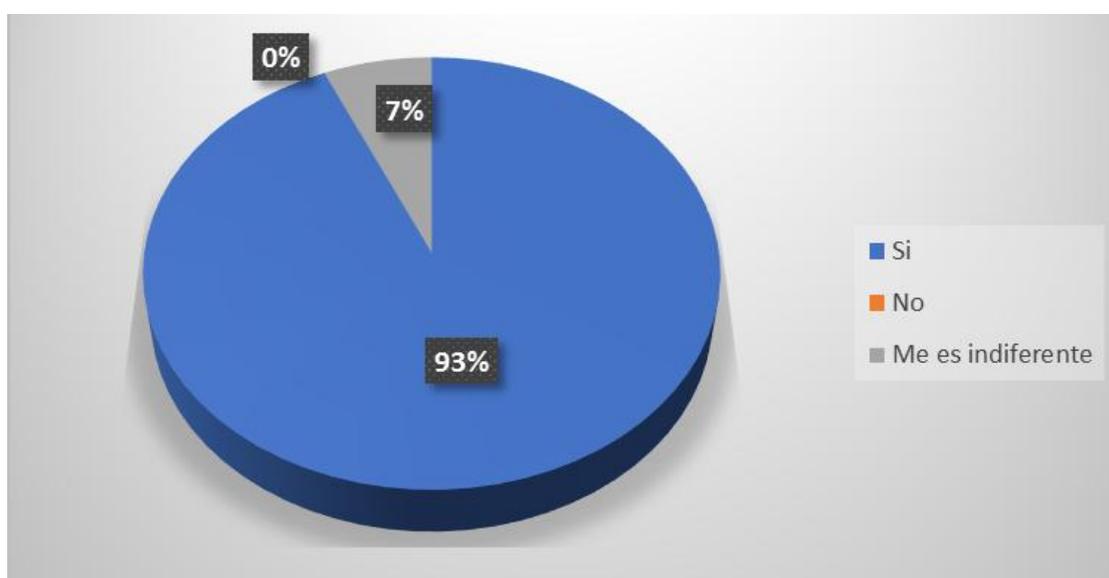


Figura 12. Programas de capacitación como motivación

En la pregunta no 8 se interroga también acerca de estrategias que haría factible la implementación de acciones para la motivación de los empleados. En referencia a que si consideran que la capacitación es también una manera de motivar, el 93% de los encuestados manifestaron que sí, mientras que el 7% le es indiferente. Cabe destacar que en esta pregunta ninguno de los encuestados respondieron que no.

Pregunta 9. ¿Le gustaría acceder a incentivos no monetarios para elevar su nivel de motivación?

Incentivos no monetarios para elevar su nivel de motivación	# de respuestas
Si	41
No	3
Me es indiferente	1
Total	45

Fuente: Encuestado

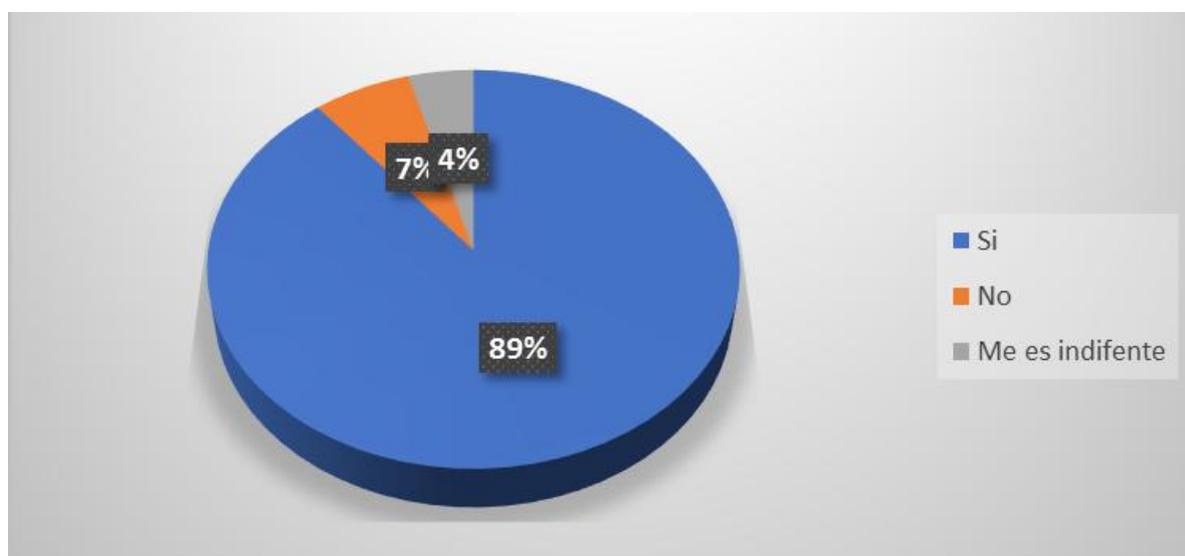


Figura 13. Acceso a incentivos no monetarios

En esta última pregunta, ya con la expectativa generada, se consulta a los encuestados si desean acceder a planes de incentivos no monetarios, para lo cual el 89% manifestaron que sí, mientras que el 7% de los encuestados indicaron que no y el 4% manifestaron que el tema les es indiferente.

Análisis de la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos de la empresa

Para el desarrollo de la entrevista, se contó con la colaboración de la persona encargada del manejo del Talento Humano de la empresa quien tiene más de 10 años en el puesto y de profesión Ingeniera Comercial, la misma que solicitó su anonimato para poder brindar respuestas objetivas que ayudaron en la investigación a establecer las posibles estrategias de aplicación. La entrevista tuvo lugar en la oficina el día martes 27 de junio del 2017 y se detallan a continuación el análisis de sus impresiones.

En referencia a la primera pregunta, la entrevistada respondió que se encuentran trabajando en ello, por cuanto la empresa se encuentra en proceso de expansión y están tomando en cuenta algunas propuestas para el manejo integral del personal. De la misma manera menciona que es importante la motivación del equipo de trabajo, de acuerdo a sus perspectiva y que en diferentes reuniones con los directivos a mencionado la importancia de establecer esta estrategia para la motivación del personal.

En la segunda pregunta, la entrevistada respondió de manera inmediata que no es la única manera, por cuanto es muy peligroso generar expectativas en torno al dinero, provocando que los empleados coloquen un precio a su voluntad y compromiso. Si bien es cierto, menciona, el valor monetario puede crear cierta competitividad en los empleados por conseguir metas, no es la única manera de motivar, ya que la situación financiera de la empresa puede caer en cierta austeridad y es allí donde se necesita el compromiso de los trabajadores.

Mencionó además, que no se trata de no establecer un sistema de incentivos monetarios, sino que puede crear en cierta forma un ambiente de división por cuanto se pueden generar conflictos de intereses, celos profesionales o en vez de motivar, desmotivar a quienes no logran alcanzar la meta para adquirir ese beneficio.

En la tercera pregunta la entrevistada manifiesta que está muy de acuerdo con la implementación de incentivos no monetarios, por cuanto un referente del manejo del talento humano es el ingreso psíquico del empleado, el mismo que explica que consiste en establecer un excelente ambiente de trabajo, acompañado de reconocimientos y concesiones ganadas como una muestra de agradecimiento a su desempeño. Esto, refiere la entrevistada, llega a tener mucho más valor que el dinero ya que afianza el compromiso del trabajador con la empresa.

Para finalizar, acotó, que es importante que la visión empresarial tenga siempre en cuenta el desarrollo integral de los empleados, no pensando jamás que es un gasto innecesario invertir en ellos, sino más bien plantearse como una inversión que tendrá efectos inmediatos en la calidad del producto y servicio que se ofrece al cliente.

Capítulo IV

Discusión

4.1 Contrastación empírica:

Estableciendo el análisis del presente trabajo, luego de los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, y de acuerdo a lo expuesto por los autores que conformaron el marco teórico de la propuesta, la motivación del personal es una herramienta que permite la optimización del rendimiento de las personas. De acuerdo con Mondy y Noe (2005), y comparado con los resultados de la encuesta, se evidencia que la motivación es un elemento básico de la vida empresarial generando un buen ambiente empresarial.

Chiavenato(2007), plantea la importancia del desarrollo de estrategias que promuevan el desempeño del personal de manera eficiente, de allí que en el análisis de la entrevista a la Gerente de Recursos Humanos de la empresa, plantea esa necesidad que expone el autor y que ha sido el fundamento para el diseño de una estrategia que motive al personal. De acuerdo con esta premisa, la motivación permite que el colaborador trace objetivos de manera personal lo que se transforma en compromiso hacia la empresa.

Se concuerda también, que la implementación de estrategias para la motivación del personal deben plantearse a manera de proceso, para que realmente sea eficiente y no una acción sin objetivo, tal como lo expresa Dessler y que se comprueba mediante la precisión de acciones para lograr la estrategia que motive a los empleados mediante la aplicación de incentivos no monetarios.

De la misma manera, se comprueba lo manifestado por Maslow, quien refiere que el desarrollo es integral en un ambiente adecuado para explotar todas sus capacidades.

4.2 Limitaciones:

Los resultados obtenidos en la investigación solo aplican al grupo de sujetos de la empresa comercial de la ciudad de Guayaquil en cuestión debido a las dimensiones, características propias y únicas del personal de la empresa mencionada.

4.3 Líneas de investigación:

Como línea principal de investigación declarada por la Universidad de Guayaquil y de la Facultad de Ciencias Administrativas, se alinea con Desarrollo local y emprendimiento socio económico sostenible y sustentable y como sub línea de investigación Promoción de la Calidad de Vida laboral en las organizaciones que fortalezcan el desarrollo del potencial humano, individual y social.

4.4 Aspectos relevantes

El presente trabajo pretende presentarse como una contribución al manejo empresarial de empresas comerciales, para el diagnóstico del grado de motivación de los empleados y la importancia de los incentivos no monetarios, que no incurra ni comprometa los presupuestos empresariales. La investigación fue dirigida a los empleados con la finalidad de contribuir a la mejora del nivel de los colaboradores y que permita la creación de un entorno laboral más favorable para que esto sea percibido por el cliente.

Este tipo de propuestas abre el camino para futuros estudios en torno a la motivación laboral con espacios de diálogos que permiten consensuar ambos escenarios sin perjudicar el ambiente laboral.

Capítulo V

Propuesta

Incentivos no monetarios para una empresa comercial de la ciudad de Guayaquil

Introducción

Los incentivos no monetarios en las empresas son estrategias que tienen como finalidad motivar al empleado fundamentado en su buen desempeño y alcance de objetivos propuestos, creando compromiso y fidelidad con la empresa. Es de gran importancia para el desarrollo empresarial por cuanto genera un óptimo ambiente de trabajo que contribuye a mejorar los resultados organizacionales sin modificar los presupuestos empresariales.

La empresa sujeta de estudio no cuenta en la actualidad con programas de incentivos no monetarios lo cual ha derivado en desmotivación y que ha incidido en el desarrollo del servicio de la empresa. Fundamentado en los resultados de la investigación y la aplicación de la encuesta y entrevista, se presenta un programa que puede ser aplicado en medida de la necesidad de la empresa y en el tiempo que la gerencia considere relevante para su ejecución.

A continuación se detallan las tablas de ejecución de las estrategias que se necesitan aplicar para la implementación de incentivos no monetarios en la empresa comercial. Cada estrategia está representada en lo que se llamará “programa” los cuales tienen su temporalidad y presupuesto para la estructuración de las mismas. De la misma manera se especifica los responsables de cada actividad.

Programas De Incentivos No Monetarios

Tabla 2

Programa Cumpleañero del Mes

Programa No 1: Cumpleañero del mes	
Objetivo del programa: Elevar el sentimiento de estima entre colaboradores y directivos de la empresa	
Desarrollo del programa: Para el desarrollo de este programa se plantea elaborar un cartel de manera física o digital, donde consten las fechas de cumpleaños del mes para conocimiento de los demás. El Departamento de Recursos Humanos gestiona la compra de elementos para la celebración mensual de los compañeros, haciendo un alto una hora antes de concluir la jornada laboral para tener un tiempo de integración entre cumpleaños y demás colaboradores.	
Beneficiados: 50 colaboradores	
Temporalidad: Último viernes de cada mes.	Presupuesto: \$ 500 anuales

Diagrama de Gantt

Cumpleañero Del Mes	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Ultimo viernes de cada mes												

El último viernes de cada mes, una hora antes de terminar las labores, se realizará la celebración a los cumpleaños.

Tabla 3

Coaching

Programa No 2: Reconocimiento	
Objetivo del programa: Mantener el ambiente laboral de manera positiva para orientar la voluntad de los colaboradores a la consecución de los objetivos empresariales	
Desarrollo del programa: El reconocimiento público es una de las estrategias más espontáneas y que cala muy fuerte en el sentimiento de los colaboradores. Realizar reuniones mensuales en donde se hagan felicitaciones públicas por el desempeño realizado de manera individual o en equipo. De la misma manera establecer charlas de motivación en donde el jefe inmediato o algún expositor realicen una reflexión o una pequeña dinámica para sus colaboradores, de manera que se crea un ambiente amigable y de confianza.	
Beneficiados: 50 colaboradores	
Temporalidad: Año 2017	Presupuesto: \$ 2.500 anuales

Diagrama de Gantt

Reconocimiento	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Mes												
Departamento												
Recursos Humanos												
Credito y Cobranzas												
Comercial												
Contabilidad												
Sistemas												
Importaciones												
Servicios Generales												

Cada tres meses se realizará las evaluaciones de desempeño y se determinará a quienes se le harán los reconocimientos públicos por sus buenos desempeños.

Tabla 4

Empleado del mes

Programa No 3: El empleado del mes	
Objetivo del programa: Fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores con el reconocimiento público hacia su compromiso con los procesos y objetivos de la empresa.	
Desarrollo del programa: Crear un ambiente de competencia profesional y desarrollo de habilidades laborales en la consecución de objetivos empresariales individuales, como resolver la queja de un cliente, solución de problemas, compromiso con la empresa. Este programa debe instaurarse en una placa en la cual se pueda colocar la fotografía del empleado del mes, en un área donde todos puedan visualizarlo. Al final del año, en un evento se premia al empleado que ha sido más destacado. De la misma manera se aplicará para el mejor departamento o el más comprometido.	
Beneficiados: 50 colaboradores	
Temporalidad: Primer lunes de cada mes.	Presupuesto: \$ 2.700 anuales

Diagrama de Gantt

Empleado del mes												
Mes	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Departamento												
Recursos Humanos												
Crédito y Cobranzas												
Comercial												
Contabilidad												
Sistemas												
Importaciones												
Servicios Generales												

Mensualmente a finales de cada mes se premiará al mejor empleado del área administrativa, quién haya cumplido con objetivos propuestos en el mes. Adicional al final del año se premiará al departamento más comprometido con la organización.

Tabla 5

Capacitación

Programa No 4: Capacitación y Desarrollo de Habilidades	
Objetivo del programa: Desarrollar nuevos conocimientos y potenciar los existentes en los colaboradores como medida motivacional y de crecimiento laboral.	
Desarrollo del programa: Establecer en primera instancia, un diagnóstico para determinar las necesidades inmediatas de la empresa. Realizar convenios con empresas de capacitación, universidades y tecnológicos es una buena estrategia para incentivar al personal a acceder a programas de formación continua o de posgrado, creando un compromiso con la empresa para la mejora de sus procesos. Se prevé también realizar una pequeña encuesta entre los empleados para determinar las necesidades de la empresa para diseñar capacitaciones específicas que permita mejorar su desempeño.	
Beneficiados: 50 colaboradores	
Temporalidad: Año 2017.	Presupuesto: \$ 5.000 anuales

Diagrama de Gantt

Capacitación 2018												
Mes	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Departamento												
Recursos Humanos												
Crédito y Cobranzas												
Comercial												
Contabilidad												
Sistemas												
Importaciones												
Servicios Generales												

Se determinará por departamento las capacitaciones que los colaboradores necesitan, se buscarán instituciones que nos brinden el servicio de acuerdo a las necesidades y se coordinarán con los trabajadores la asistencia a las capacitaciones mes a mes.

Tabla 6

Seguro Médico

Programa No 5: Seguro Médico	
Objetivo del programa: Fomentar el cuidado del personal mediante la previsión de accidentes laborales y en el hogar.	
Desarrollo del programa: Realizar convenios con empresas aseguradoras para poder brindar un plan a sus empleados, siendo esta una excelente estrategia de fidelización de los colaboradores. La recompensa que genera un seguro médico empresarial se presenta como un beneficio compensatorio a la remuneración que perciben, y que afianza el vínculo laboral.	
Beneficiados: 50 colaboradores	
Temporalidad: Año 2019 (proyecto a largo plazo)	Presupuesto: \$ 3.000 anuales

Tabla 7

Integración

Programa No 6: Integración y relación social	
Objetivo del programa: Fortalecer las relaciones interpersonales entre colaboradores para la mejora del ambiente laboral	
Desarrollo del programa: es una estrategia motivadora que tiene mucha vigencia. Es un escenario ideal para el reconocimiento público y crear un espacio de confianza y compromiso entre los departamentos y personal que labora. Permite de la misma manera establecer la importancia de cada uno de los miembros en el desarrollo empresarial y fomenta el trabajo en equipo, tales como mañanas deportivas, cenas de gala, tardes de integración, etc.	
Beneficiados: 50 colaboradores (área administrativa y comercial)	
Temporalidad: Año 2017.	Presupuesto: \$ 5.000 anuales

Diagrama de Gantt

Integración 2019												
Mes	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Mañana Deportiva												
Integración Fin de Año												

Se realizarán dos integraciones en al año que son: Mañana deportiva que será en agosto 2019 y en diciembre 2019 que se realizará la fiesta de fin de año.

Tabla 8

Presupuesto general de programa de incentivos no monetarios

Estrategia para la implementación de incentivos no monetarios en la empresa comercial año 2018	
Programa No 1: Cumpleañero del mes	\$ 500
Programa No 2: Reconocimiento - Coaching	\$ 2.500
Programa No 3: Capacitación y Desarrollo de Habilidades	\$ 5.000
Total General del Programa de Incentivos No Monetarios de la Empresa Comercial	\$ 8.000

La implementación de los Beneficios No Monetarios para el año 2018 se distribuirá de la siguiente manera:

Cumpleañero del mes: se asignará mensualmente el valor de \$ 41.67 para compra de torta, cola y bocaditos para celebrar a los cumpleañeros del mes. El Dpto de RRHH será el encargado de la organización de la celebración una hora antes del término de la jornada laboral, el último viernes de cada mes. El presupuesto anual será \$ 500.

Reconocimiento Coaching: Realizar reuniones mensuales en donde se hagan felicitaciones públicas por el desempeño realizado de manera individual o en equipo. Se contratará los servicios de un expositor para realizar charlas de motivación a los trabajadores administrativos , el mismo que se lo realizará los meses de enero –abril- julio- octubre y diciembre 2018 y el presupuesto para el pago del expositor es \$ 500.

Capacitación y Desarrollo de Habilidades: Establecer un diagnóstico para determinar las necesidades inmediatas de la empresa. El Dpto. RRHH realizará el plan de capacitación de acuerdo a lo requerido por cada departamento y se asignará el valor de \$714.29 a cada

área para capacitación. Cada jefe departamental enviará a las capacitaciones a los empleados que puedan retroalimentar luego a sus compañeros con los conocimientos adquiridos en la capacitación.

Las capacitaciones se realizarán en el Instituto de Desarrollo Profesional (IDEPRO) .

Estrategia para la implementación de incentivos no monetarios en la empresa comercial año 2019	
Programa No 4: Seguro Médico (largo plazo)	\$ 3.000
Programa No 5: El empleado del mes	\$ 2.700
Programa No 6: Integración y relación social	\$ 5.000
Total General del Programa de Incentivos No Monetarios de la Empresa Comercial	\$ 10.700

Seguro médico: La empresa realizará un convenio con plan vital para el pool empresarial de 50 titulares. El costo por persona es de \$ 30, el cual la empresa cubrirá el 13% del valor y la diferencia será descontada en rol de pagos mensualmente. El presupuesto anual es de \$3.000

Empleado del mes : Mensualmente cada departamento publicará en una placa la fotografía del mejor empleado. Al final del año, se realizará un evento para premiar al empleado más destacado y al mejor departamento. El presupuesto del evento es \$ 2700.

Integración y relación social: Se realizará la mañana deportiva en agosto 2019 con un presupuesto de \$ 2.000 y en diciembre 2019 se realizará la cena Navideña con un presupuesto de \$ 3.000

La implementación de los beneficios no monetarios programados para el 2018 y 2019 como: cumpleaños del mes, reconocimiento, capacitación y desarrollo de habilidades, seguro médico, el empleado del mes, integración y relación social incrementarán la motivación de los colaboradores en sus labores diarias, en su vida personal y se logrará el mejor desempeño en las actividades diarias, y así aumentar la fidelidad de los empleados hacia la empresa.

La implementación de estos beneficios es importante para las empresas, ya que lograrán ser más competitivos en el mercado laboral, incorporando los mejores trabajadores en la organización y motivando a los trabajadores actuales a ser más productivos y lograr los objetivos de la empresa.

La empresa está dispuesta a invertir en los beneficios no monetarios programados para el 2018 y 2019 porque considera que es oportuno iniciar un proceso de cambio orientado a mejorar la motivación de sus trabajadores y esto traducirlo en un factor de desarrollo organizacional.

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a los 50 colaboradores del área administrativa y el apoyo de la empresa a realizar esta propuesta podemos indicar que la hipótesis se cumple.

Conclusiones

Luego de analizado los escenarios y contrastar lo estudiado por los autores en el marco teórico se concluye que los incentivos no monetarios ayudan de gran manera a elevar la motivación del personal, sin depender de los monetarios que en circunstancias no favorables pueden crear un compromiso falso dentro de la empresa. La motivación está determinada por factores integrales del ser humano y no tan solo por un valor monetario como premio de su esfuerzo.

De la misma manera, se establece que la empresa comercial estudiada no cuenta con un programa de incentivos no monetarios para el personal, de allí que se propone la implementación de diversos programas alineados con este tipo de motivación para elevar el compromiso. De acuerdo a las encuestas aplicadas y entrevistas, el personal tiene diversas opiniones en la implementación de las estrategias para su desarrollo integral.

Como última conclusión, se determina que la motivación del personal está ligada con el compromiso que ellos sienten que la empresa tiene hacia ellos. Tal como lo exponen los autores, los colaboradores deben ser los primeros consumidores del servicio de la empresa, y eso es su puesto de trabajo. De tal manera, la aplicación de esta estrategia de programas de incentivos no monetarios mejorará el desempeño de los empleados y tendrá un impacto positivo en la empresa comercial.

Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones de este trabajo, implementar programas constantes de motivación crea un ambiente de refuerzos positivos para el mejoramiento del ambiente de la empresa. Los incentivos no monetarios deben promover el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. De la misma manera, diagnosticar periódicamente los impactos positivos y negativos de esta propuesta para su mejora continua.

Establecer un presupuesto anual para la implementación de programas de incentivos no monetarios ayuda a afianzar la visión de gestión de personal del departamento. Es importante tener claro todos aquellos esfuerzos que pueden llevarse a cabo para mejorar el ambiente laboral para que el vínculo del colaborador con la empresa sea su principal motivación.

Por último, se recomienda también establecer diagnósticos constantes para determinar la eficacia de los programas propuestos, ya que todo evoluciona y desde luego los cambios siempre traen expectativa.

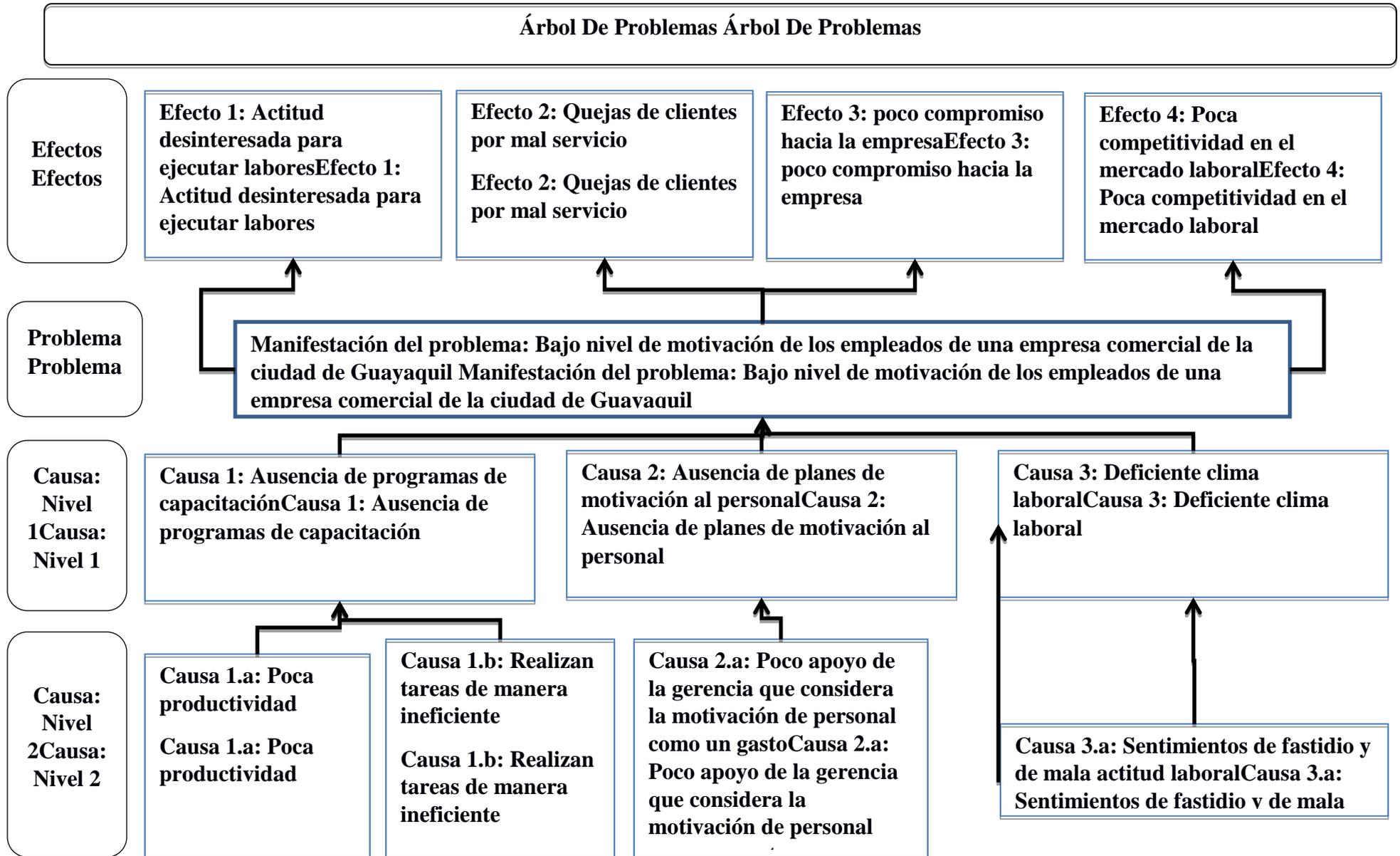
Bibliografía

- 50minutos.es. (2016). *La pirámide de Maslow: Conozca las necesidades humanas para triunfar*. Madrid: 50 minutos.es.
- Acherandio, L. (2002). *Iniciación a la práctica de la investigación*. Guatemala: Editorial Universidad Rafael Landívar.
- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos. *Ediciones Granica*.
- Arias, G. (2006). *Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Ediciones Episteme - Quinta Edición.
- Berenson, M., Levine, D., & Krehbiel, T. (2006). *Estadística para administración*. México: Pearson.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Education.
- Bohórquez, J., & F., M. (Abril de 2013). *Repositorio Digital UPS - Tesis de Maestría previo al título de Máster en Administración de Empresas*. Obtenido de dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4304/1/UPS-GT000394.pdf
- Cedeño, A. (1992). *Administración de la empresa*. Madrid: EUNED.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

- Consultora Ernst & Young. (1999). Gestión por competencias. *Manual del Director de Recursos Humanos*, 1-20.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Gómez, L., Balkin, B., & Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- INDEG. (2013). Cultura Organizacional. *Smart Business*, 4-9. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <https://issuu.com/indeg.smartbusiness/docs/smartbusiness8vaindeg>
- Juarez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salario, incentivos y prestaciones*. México: Grupo editorial Patria.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Caracas: Editorial Alfa.
- Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía*. México: Cengage Ediciones México.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=b6TOjV2>
- Robbins, S., & Judge, T. (2014). *Organizational Behaviour*. New York: Pearson Education.
- Stephen, P, Robbins, (2009). Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow

Anexos

Árbol De Problemas



Formato de la encuesta aplicada a empleados de empresa comercial de Guayaquil para la caracterización de los incentivos no monetarios

Estimados

Agradeceremos nos regale un minuto de su tiempo para completar la siguiente encuesta en referencia a la motivación laboral que brinda la empresa donde labora.

1. Género del encuestado

Masculino *Femenino*

2. Edad del encuestado

18-25 *26-35* *Más de 36*

3. Nivel de estudio del encuestado

Título universitario *Estudiando universidad* *No estudia*

4. ¿Se siente motivado en este momento en su lugar de trabajo?

Si *No* *Me es indiferente*

5. ¿En la empresa realizan reconocimiento al empleado del mes?

Si *No* *Me es indiferente*

6. ¿Le gustaría acceder a un día libre de trabajo como recompensa de desempeño?

Si *No* *Me es indiferente*

7. ¿Le gustaría que la empresa tenga reconocimientos no monetarios para el mejor empleado como estrategia de motivación?

Si *No* *Me es indiferente*

8. ¿Le gustaría que la empresa desarrolle programas de capacitación como estrategia de motivación?

Si *No* *Me es indiferente*

9. ¿Le gustaría acceder a incentivos no monetarios para elevar su nivel de motivación?

Si *No* *Me es indiferente*

Entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos de la empresa comercial de la ciudad de Guayaquil

Estimada Ingeniera

Gracias por su colaboración en el desarrollo de este trabajo investigativo con la finalidad de establecer la importancia de los incentivos no monetarios como motivación al personal. Se plantean tres preguntas acerca del tema.

Pregunta 1. ¿La empresa cuenta actualmente con algún tipo de incentivo al personal?

Pregunta 2. ¿Considera que el personal se motiva solo con dinero?

Pregunta 3. ¿Considera usted que los incentivos no monetarios son efectivos para la administración del Recurso Humano?