



Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos

PROYECTO DE GRADO

“PLAN DE INCENTIVOS NO REMUNERATIVOS”

Alumna

CAROLINA JENIFER CASTILLÓN

Docente Tutor

LIC. CONSTANZA BUTELER

Córdoba, Argentina

- 2017 -



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Jacqueline y Edgardo, y a mi hermano Matías por el apoyo incondicional, por incentivar me a lograr mis objetivos y permitirme seguir la carrera que me apasiona. Les dedico esta etapa de mi carrera para que se sientan orgullosos de la persona que han formado con su ejemplo y amor.

AGRADECIMIENTOS

Sin indicar un orden de prioridad quisiera expresar mis agradecimientos a las personas que me ayudaron en este trayecto.

A mi profesora tutora Constanza Buteler, por guiarme en cada etapa de este proyecto y brindarme sus valiosas sugerencias y observaciones que me encaminaron a realizar un buen trabajo.

Agradezco a Atelier del peinador por brindarme la oportunidad de desarrollarme y evolucionar como profesional y persona y creer en las estrategias para mejorar la motivación en la empresa.

Agradezco al personal de Atelier del Peinador por colaborar en esta intervención y permitir aplicar los conocimientos adquiridos durante mi carrera.



PLAN DE INCENTIVOS NO REMUNERATIVOS

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 27 de Noviembre de 2017

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

“Plan de incentivos no remunerativos.”

Integrantes: [Castillón, Carolina Jenifer](#). [Licenciatura en Recursos Humanos](#).

Profesor Tutor del PG: [Buteler, Constanza](#).

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: [Barrale, Susana](#)

1erVocal: [Síngeser, Olga](#)

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse, pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

ÍNDICE

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	8
Introducción	9
Presentación de la organización.....	9
Misión	9
Visión	9
Valores.....	9
Organigrama.....	10
Justificación	10
Objetivos.....	11
Marco Teórico	13
Las Organizaciones	13
Motivación	14
Patrones de motivación	16
Ciclo Motivacional	17
Satisfacción Laboral	18
Desempeño Laboral	19
Clima Organizacional.....	21
Condiciones para un buen clima laboral.....	22
Calidad de Vida Laboral	24
Comunicación	24
Participación y Empowerment	26
Teorías de Motivación	27
Teoría de los dos Factores de Herzberg.....	27
Teoría ERG de Alderfer	30
Incentivos	32

Planes de Incentivos.....	34
Reflexiones del Marco Teórico	40
Trabajo de Campo	43
Diagnóstico Organizacional	43
Marco Metodológico	43
Tipo de estudio	43
Área de estudio.....	44
Instrumentos para la recolección de datos	44
Análisis de datos.....	45
Análisis de la Observación Directa.....	46
Análisis de las Dimensiones.....	47
Conclusiones	50
Plan de Intervención.....	52
Alcance del trabajo.....	52
Propuesta	52
Beneficios.....	52
Contenido de la Propuesta.....	52
Bibliografía.....	57
Documentos.....	59
Anexos	60
Referencias Bibliográficas	63

RESUMEN

La llegada de las empresas a la estructuración de planes de incentivos es consecuencia de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa, impulsada por una serie de factores como la actitud de los empleados frente a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social y también la competencia entre las empresas para retener o atraer los recursos humanos valiosos.

Motivar a los empleados es una de las actividades más importantes que llevan a cabo los responsables de la organización. Los responsables eficaces reconocen que necesitan saber cómo pueden motivar a los empleados y qué es lo que los motiva, adaptar sus prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de esos trabajadores.

Los gerentes prefieren tener al personal motivado positivamente porque son los que se esfuerzan por encontrar la mejor manera de realizar su trabajo, quieren trabajar y formar parte de equipos, están interesados en ayudar, apoyar y estimular a sus compañeros hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La motivación es un tema de gran importancia para las empresas, si se aplica de buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, así como también una mejora en el desempeño laboral, obteniendo mayores y mejores resultados.

Unas de las vías por las cuales las organizaciones pueden motivar a sus empleados es a través de los incentivos tanto remunerativos como no remunerativos.

INTRODUCCION

Presentación de la organización

Atelier del Peinador tiene sus comienzos en el año 2008 en la Ciudad de General Roca, provincia de Río Negro. Es una empresa pequeña que se dedica a la comercialización de productos de belleza y además funciona como centro de capacitación profesional.

Esta empresa busca ofrecer marcas líderes y productos de calidad con el fin de brindar bienestar y excelencia a todos sus clientes y así alcanzar un reconocimiento y prestigio en la región.

Está conformada por 10 empleados que se dividen en 3 áreas: supervisión, docentes de los cursos y ventas.

Misión

Atelier del Peinador es una empresa familiar comercializadora de productos de belleza, orientada al desarrollo y satisfacción de los clientes, brindando calidad y excelencia en los productos y marcas ofrecidas.

Visión

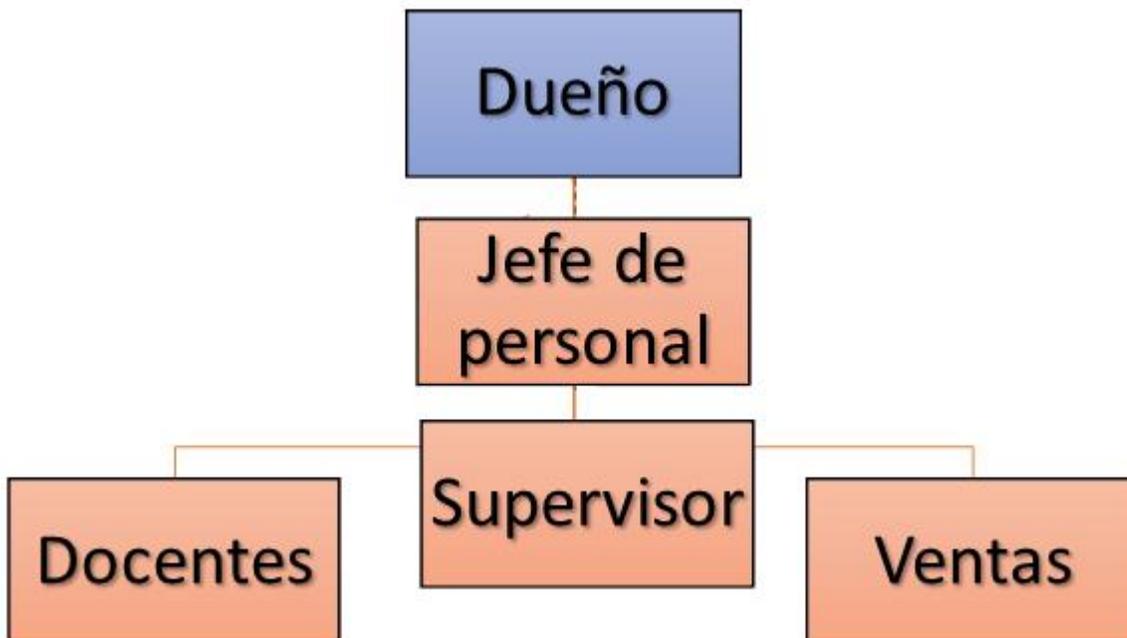
Por otro lado, tiene como visión, expandirse empresarialmente y lograr ser una empresa destacada dentro de la provincia de Río Negro, ser la primera opción de los clientes a la hora de comprar productos de belleza e higiene personal.

Valores

- Calidad: queremos ofrecer excelencia. Distinguimos y mejorar siempre, logrando que nuestros servicios respondan y superen las expectativas de nuestros clientes.

- Responsabilidad: buscamos honestidad y un alto grado de compromiso, autonomía, iniciativa y dedicación en el ejercicio cotidiano.
- Innovación y creatividad: nuestra mejor respuesta al mercado depende de lo abierto que estemos en la apreciación de la realidad y de la implementación de nuevas acciones.
- Seguridad: nos orientamos a generar un vínculo de confianza, que los clientes sientan que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.

Organigrama



Justificación

Para el desarrollo de la organización el factor humano es indispensable, ya que conforma un grupo de personas que ponen a disposición de la empresa su trabajo,

talento y creatividad para el logro de los objetivos, ellos son los agentes capaces de observar y proponer mejoras a los procesos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito surge la necesidad de realizar una intervención al área de ventas de Atelier del Peinador, ya que se detectó en el pre diagnóstico a través de dos entrevistas y dos cuestionarios realizados al dueño de la empresa y al personal de ventas, que las acciones de motivación no son efectivas y no se ajustan al personal, generando así insatisfacción en los mismos, que trae aparejado, además, una baja productividad.

Objetivos

General:

- Desarrollar un plan de incentivos no remunerativos que aumenten la satisfacción y la productividad de los trabajadores del área de ventas de una empresa comercial.

Específicos:

- Obtener datos que permitan conocer el nivel de satisfacción de los empleados.
- Evaluar los actuales incentivos no remunerativos presentes en la empresa.
- Proponer un plan de incentivos adecuado para el área de ventas de la organización.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

Las Organizaciones

La búsqueda del equilibrio organizacional y de la mejora continua es una necesidad y una exigencia para las empresas que aspiran a ser competitivas en el mercado actual. En esta búsqueda las mismas transitan por diferentes caminos, uno de ellos es el de la interacción entre la empresa y las personas que la conforman.

El equilibrio organizacional depende de dicha interacción, es decir de lo que cada una de las partes haga para contribuir a la continuidad y al desarrollo de la empresa y a la satisfacción de las necesidades y de los objetivos individuales de sus miembros.

Todas las organizaciones ejercen un impacto sobre la vida de los individuos, ya que éstos pasan gran parte de su vida dentro de ellas. Es por este motivo que la influencia de las organizaciones en la vida de las personas es muy grande, tanto en la forma de pensar, de vestir, de crear convicciones, expectativas y sistemas de valores.

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y los aportes del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Pero, su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de productividad.

Motivación

“La motivación es un conjunto de fuerzas que actúan sobre un empleado e inician y dirigen su conducta. Es un esfuerzo ejercido hacia un objetivo”¹.

Según Abraham Maslow la motivación es “el deseo, anhelo, voluntad, ansia o carencia que está compuesta por diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidad varía en cuanto al grado de potencia del deseo o anhelo”².

Para Coulter, la motivación se define como “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”³.

Una necesidad puede definirse como "una carencia que experimenta una persona en un determinado período de tiempo, puede ser fisiológica (por ejemplo, la necesidad de alimento), psicológica (la necesidad de autoestima o autorrealización) o sociológica (la necesidad de interacción social)"⁴.

Las necesidades impulsan respuestas conductuales, siempre que existe una necesidad el individuo buscará satisfacerlas.

Dado que las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen por ende diversos patrones de comportamiento. Sin embargo, el proceso que dinamiza el comportamiento es semejante en todas las personas. Existen tres premisas que explican el comportamiento humano⁵:

1. El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento existe una finalidad, no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido hacia algún objetivo.

3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. Siempre existe un “impulso”, “deseo” o “necesidad”, que sirve para indicar los motivos del comportamiento.

Aunque el modelo básico de motivación es igual para todas las personas, el resultado puede variar indefinidamente; depende de la manera como se percibe el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que tiene cada persona.

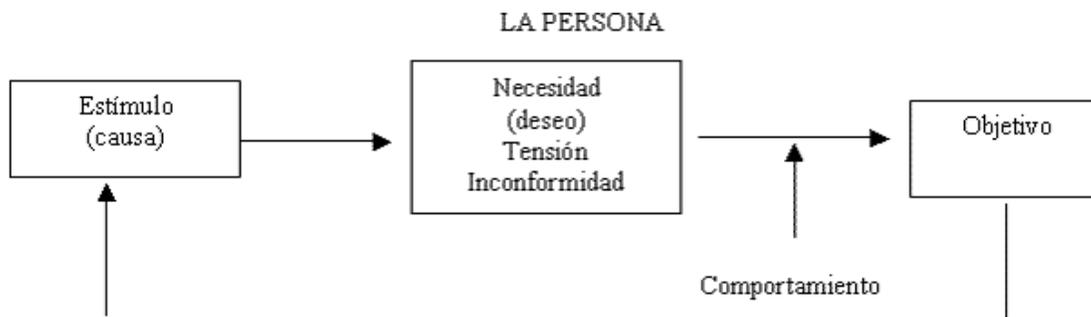


Gráfico 1 – Modelo Básico de Motivación. Fuente: Chiavenato Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 5 edición, p.69.

El proceso de motivación tiene tres dimensiones:

- La intensidad o fuerza, es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea o actividad.
- La dirección, es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales la persona centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.
- La persistencia, es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que la persona supere los obstáculos que encuentra en su marcha hacia el logro de la meta.

En la mecánica de la motivación de los empleados influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender.

- En primer lugar, los papeles y roles en los que participan en la vida personal y profesional del empleado, debido a que las personas se encuentran insertos en un sistema social y amplio.
- En segundo lugar se debe comprender el concepto de individualidad, en el cual cada individuo cuenta con factores motivacionales propios.
- En tercer lugar figura la personalidad, la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.

La relación de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización, es por ello que conocen, analizan, y enlazan sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales.

Patrones de motivación⁶

Según Davis y Newstrom, en su libro "El comportamiento humano en el trabajo", "cada persona tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación como un producto del ambiente cultural en el que vive"⁷. Los patrones de motivación en las personas reflejan el ambiente cultural en el que crecen: su familia, la escuela, la iglesia y los libros. En la mayoría de los países uno o dos de estos patrones de motivación tienden a ser los más acentuados entre los empleados como resultado de ambientes similares en los que han crecido. Entre los patrones de motivación se pueden mencionar⁸:

1. Motivación de logro o meta: el mismo consiste en la acción de la persona encaminada a alcanzar un objetivo concreto.
2. Motivación por el poder: las personas motivadas por alcanzar el poder lo hacen para lograr objetivos improbables sin la utilización del mismo. Puede tratarse de alcanzar poder político, institucional, laboral y organizativo. La motivación por el

poder no implica que, después de conseguirse, la aplicación de dicho poder conduzca a resultados positivos. El poder puede utilizarse adecuadamente o no.

3. Motivación por proximidad y afinidad: muchas personas se motivan si trabajan con amigos a su alrededor o con personas de una cultura o ideas similares.

4. Motivación por la calidad en el trabajo: algunas personas se motivan por realizar excelentemente su trabajo. Estas personas se pueden encontrar en el mundo académico, en el mundo empresarial y en el entorno familiar. Suelen ser muy exigentes consigo mismas y por eso demandan una alta calidad en el trabajo de los demás.

5. Motivación por la innovación: éste es el patrón que impulsa a la persona a la creatividad, a descubrir nuevas ideas, métodos y tecnologías.

6. Motivación por el dinero: el dinero es un factor motivador importante pero sólo motiva si se necesita. Ya se indicó que se puede ejercer motivaciones no monetarias y que, en muchos casos son más efectivas que el dinero.

Ciclo motivacional

Según Chiavenato, “el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad persistente que origina el comportamiento”⁹. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva a la persona a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión. Si el comportamiento es eficaz, el individuo va a satisfacer la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o inconformidad. Suele ocurrir que la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, por lo tanto, la motivación humana es cíclica.

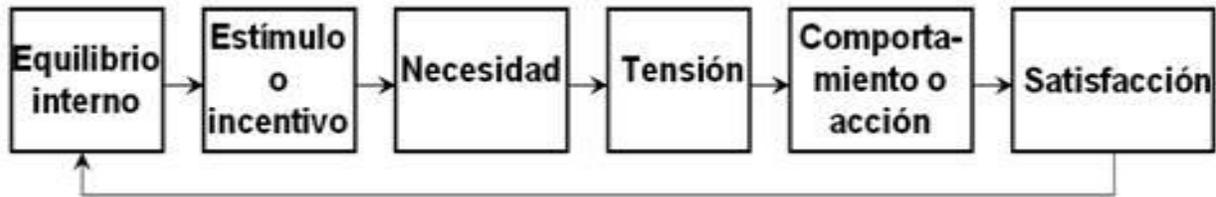


Gráfico 2 - Etapas del ciclo motivacional implicadas en la satisfacción de una necesidad. Fuente: Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, 5ª edición. p.70.

Las etapas del ciclo motivacional son¹⁰:

- Equilibrio interno: momento en que el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo: es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad: esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión: la tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento: el comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad.
- Satisfacción: si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente.

Satisfacción laboral

Puede definirse como “la actitud que los individuos tienen sobre sus trabajos. Es el resultado de las percepciones acerca de sus trabajos, basados en los factores del entorno laboral”¹¹.

Se refiere al grado de conformidad de la persona respecto de su entorno de trabajo. Existen una serie de aspectos que se asocian a la satisfacción laboral¹²:

- Pago: es la cantidad de dinero recibido y la equidad del pago recibido.
- Cargo: es el punto en que las tareas del cargo se consideran interesantes y ofrecen oportunidades para aprender y para aceptar responsabilidades.
- Oportunidades de ascenso: es la disponibilidad de oportunidades para avanzar.
- Supervisor: son las habilidades del supervisor para demostrar interés y preocupación por los empleados.
- Compañeros: hasta qué punto los compañeros son amigables, competentes y brindan apoyo.

Desempeño Laboral

Robbins y Coulter (2013) definen al desempeño laboral como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general, a nivel organizacional, la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins y Judge (2013) explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de los puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información.

Reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- Desempeño de las tareas: se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio y a la realización de las tareas administrativas.
- Civismo: se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se

solicite, respaldar objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

- Falta de productividad: esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La motivación es uno de los principales factores que influyen en el desempeño y compromiso de los empleados de cualquier organización, aquellos grupos de trabajo en los que sus miembros están motivados trabajan exitosamente.

Cuando los empleados se encuentran motivados, se esfuerzan por tener un mejor desempeño laboral, es entonces que la motivación de una persona aumentará si es tomado como principio esencial en el desempeño y así los trabajadores percibirán que su esfuerzo está directamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos individuales.

Porter y Lawler basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, arribaron a un modelo más completo de la motivación que fue aplicado primordialmente en instituciones. Esta teoría sostiene que¹³:

- El esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y la recompensa. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lawler concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

1. Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, se desempeñarán de la mejor manera posible.
3. Si las personas creen que existe relación directa o indirectamente entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un buen motivador.

Clima organizacional

El clima laboral puede definirse como "el conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral influye de manera directa en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por tanto, en la productividad de las organizaciones"¹⁴.

Según George H. Litwin el clima organizacional es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”¹⁵.

El clima laboral depende, entre otros, de muchos factores como:

- La forma de hacer de la dirección.
- El comportamiento de los trabajadores, tanto en el trabajo propiamente dicho como en su relación con los compañeros y con la institución.
- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: iluminación, temperatura, mobiliario, ergonomía, entre otros.

Cuando los trabajadores están motivados el clima organizacional permite establecer relaciones satisfactorias, de interés, colaboración y animación; cuando

la motivación es escasa, el clima tiende a enfriarse y surgen problemas de desinterés e inconformidad.

Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y aumenta la moral de los miembros, y es desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

Condiciones para que exista un buen clima laboral

El clima laboral puede favorecerse fomentando determinado tipo de actividades que impulsen al individuo a generar condiciones básicas. Entre los factores que mejoran o fomentan un buen clima laboral se encuentran¹⁶:

1. Satisfacción en el puesto de trabajo: proceso de selección adecuado, colocar al trabajador en su sitio, buen ambiente laboral con compañeros y superiores, trabajar sin estrés, trabajar sin rutina, formación, delegación de trabajo, proporcionar adecuadas condiciones ambientales y ergonómicas.
2. Trato personal: salarios justos, tiempo de dedicación, atención y motivación de los líderes a sus subordinados, comunicación ascendente y descendente, ofrecer programas de formación, conciliación del trabajo con la vida familiar y motivación a través de imaginación libre.
3. Carrera profesional y promoción: asociar la promoción a la carrera profesional del empleado, prioridad respecto a los externos, siempre que se justifique, para acceder a puestos superiores y promoción exenta del tráfico de influencias.
4. Reconocimiento del trabajo: reconocimiento del trabajo individual y de equipo, celebrar éxitos individuales y colectivos, reconocimiento del trabajo con dinero y sin dinero.
5. Estructura de la organización: promover las estructuras horizontales, medir a los empleados por los resultados y no por el tiempo de presencia en la organización,

desplegar el liderazgo en equipos multidisciplinares y auto gestionados, creer en lo que se dice y transmitir los objetivos de la organización, generar y transmitir confianza, escuchar y tratar de resolver las sugerencias y problemas de los empleados, tratar a los empleados con respeto, transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones en el trabajo, crear condiciones para la ausencia de estrés, trabajando con presión razonable y dar a conocer la estrategia de la organización general y departamental.

6. Delegación de trabajo: delegación de responsabilidades con metas realistas pero retadoras, delegar el trabajo fiándose de los subordinados y con la concesión del derecho a la equivocación, compartir responsabilidades con los empleados.

7. Formación: programas de formación para adquirir conocimientos para promocionar, fomentar la formación por parte de los responsables de departamentos o áreas, dar confianza a los empleados para que formulen peticiones de formación y resolver la logística de la formación.

8. Comunicación y grado de confianza: comunicación corporativa para que el empleado conozca la misión de la empresa, la organización, la situación económica y los planes futuros y clima de comunicación.

9. Condiciones de trabajo y seguridad: la seguridad en el trabajo, plan de prevención de riesgos laborales y cultura del descanso como concepto de gestión organizacional en cuanto a disponer de zonas de descanso y tiempos de descanso.

10. Conciliación del trabajo con la vida familiar: que existan programas de conciliación en las organizaciones, horarios flexibles de trabajo y tiempo de ocio.

11. Higiene en el trabajo: conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los

riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan.

Calidad de Vida Laboral

"El concepto de Calidad de Vida Laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades"¹⁷.

La calidad de vida laboral de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es un modo de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de aumentar la productividad y mejorar la motivación de las personas, enfatizando en la participación de los individuos y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal.

Para que exista calidad de vida laboral las organizaciones deben ofrecer a los trabajadores un ambiente que les motive a mejorar sus habilidades, a ser mejores y que conduzca a su satisfacción. El trabajo no debe presionar a los empleados y a su vez el puesto de trabajo no debe poner en riesgo la salud y la vida del trabajador.

Para que los miembros de la empresa no decidan abandonar el trabajo o desmotivarse los directivos deben invertir en un buen ambiente de trabajo y proporcionar un buen clima laboral.

Comunicación

La comunicación puede definirse como la transmisión y comprensión de información, utilizando símbolos verbales y no verbales¹⁸. Cada empleado está continuamente involucrado y afectado por los procesos de comunicación existentes en la organización.

Mediante la comunicación corporativa el trabajador tiene que estar informado para conocer la misión de la institución, su organización, su situación económica y los planes futuros. La información tiene que ser veraz para generar el grado de confianza necesario.

Los gerentes que intentan ser buenos comunicadores deben mejorar la información que desean transmitir y mejorar su propio entendimiento acerca de lo que otras personas intentan comunicarle. Para lograr esto se pueden aplicar distintas técnicas como¹⁹:

- Seguimiento: se intenta determinar si el significado intencionado fue recibido.
- Regular el flujo de información: eliminar las barreras de sobrecarga de información.
- Utilizar la retroalimentación: la retroalimentación permite al comunicador determinar si el mensaje ha sido recibido y si ha producido la respuesta intencionada.
- Empatía: es la habilidad de ponerse en el lugar de la otra persona y de asumir los puntos de vista y emociones de ese individuo.
- Repetición: asegura que, si una parte de no es comprendida, otras partes llevan el mismo mensaje.
- Incentivar la confianza mutua: cuando los gerentes desarrollan un clima de confianza se facilita la comunicación.
- Tiempo efectivo: la comunicación efectiva puede ser facilitada por una organización de tiempo efectivo de los principales anuncios.
- Simplificar el lenguaje: los gerentes deben codificar los mensajes en palabras, atractivos y símbolos que sean significativos al receptor.
- Escucha efectiva: para mejorar la comunicación los gerentes deben buscar ser comprendidos, pero también comprender. Un método de incentivar a

alguien a expresar sus sentimientos verdaderos, deseos y emociones, es escuchar.

Participación y Empowerment

La participación, “es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. La participación difiere del consentimiento, quienes consienten no contribuyen, únicamente aprueban”²⁰.

Los empleados que participan se sienten por lo general más satisfechos con su trabajo y su eficacia personal aumenta como consecuencia de la autoridad otorgada. Para que las personas sientan que participan es necesario que se les tenga confianza, que se les dé reconocimiento por sus ideas y que los controles sean flexibles.

Empowerment puede definirse como un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral²¹.

El concepto empowerment hace referencia a darles a las personas, que primero tuvieron su coaching y fueron bien entrenadas, que tomen responsabilidades y decisiones respecto de su trabajo²².

El coaching significa entrenar al personal en la organización, preparándolo con herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten, detectando las habilidades de cada uno y potenciándolas²³.

Teorías de Motivación

Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo, sociólogo y economista norteamericano propone una teoría de motivación en la que plantea que la satisfacción o insatisfacción del empleado en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Tiene un enfoque orientado hacia el exterior²⁴.

Propone dos tipos de factores, los extrínsecos, llamados también factores de higiene son aquellos que rodean a las personas y abarcan las condiciones en las que éstas desempeñan su trabajo; como la seguridad en el mismo, salario y beneficios, las condiciones laborales, el estatus, el clima dentro de la empresa y la calidad de las relaciones interpersonales. Corresponden a la perspectiva ambiental y conforman los factores que las empresas han utilizado para lograr la motivación de sus trabajadores.

Herzberg destaca que, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados, el trabajo era considerado una actividad desagradable y para lograr que las personas trabajaran más, se hacía necesario recurrir a premios e incentivos salariales, políticas empresariales abiertas y estimulantes y al liderazgo democrático, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo.

Estos factores extrínsecos, poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja su carácter preventivo y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio²⁵. Si estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera, si son precarios, producen insatisfacción.

Por otro lado, se encuentran los factores intrínsecos o motivadores, aquellos que están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo realiza, como la conclusión y gusto por la tarea, autorrealización, el reconocimiento, la autonomía y el ascenso. Están vinculados a aquellas actividades que constituyen un gran desafío y tienen significación para el trabajo.

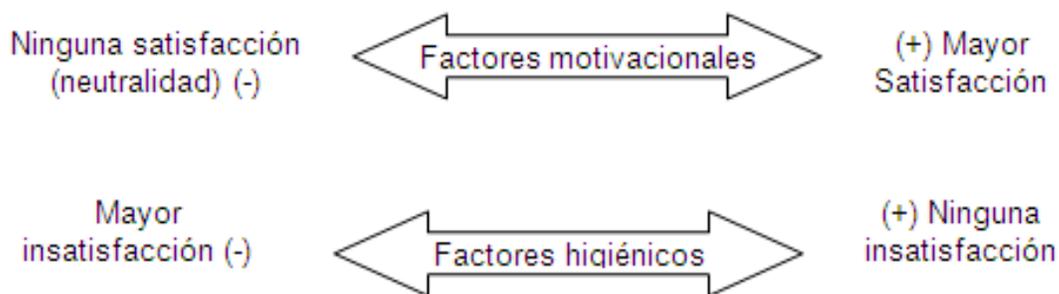


Gráfico 3 - Teoría de los dos factores de Herzberg. Fuente: Chiavenato – Administración de recursos humanos, 5ª edición. P.78.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales o intrínsecos sobre el comportamiento de las personas es duradero; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas, así como también un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen²⁶:

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Simplificación del cargo.

- Ampliación o enriquecimiento del cargo.

Para lograr mayor motivación Herzberg propone enriquecimiento de tareas²⁷, que consiste en incrementar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo, es decir, la sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal.

El enriquecimiento de tareas tiene efectos:

- Deseables: como el aumento de motivación y productividad, reduce la ausencia en el trabajo y la rotación del personal.
- No deseables: como el aumento de ansiedad y aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de sus trabajos.

El autor consideraba que la relación de un individuo con su empleo era fundamental y que su actitud hacia el trabajo podía determinar su éxito o fracaso. Investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?²⁸, para esto pidió a un grupo de personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos de trabajo. A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

La satisfacción en el cargo según Herzberg es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores) y la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

Teoría ERG de Alderfer

Clayton Alderfer, psicólogo y consultor estadounidense, desarrolló la teoría ERG, existencia, relación y crecimiento, basada en la Teoría de las Necesidades de Maslow. El autor plantea que hay tres grupos de necesidades en las personas y tres motivaciones básicas en las mismas²⁹:

- Motivaciones de existencia: se ocupan de satisfacer los requerimientos básicos de la existencia material. Se refieren a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la pirámide de Maslow.
- Motivación de Relación: son las interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo. Coinciden con las necesidades sociales y de estima de Maslow.
- Motivación de Crecimiento: son deseos intrínsecos de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima y autorrealización de Maslow.

Figura del Modelo E-R-C de Alderfer



FUENTE: Davis y Newstrom (2003) y elaboración propia.

Gráfico 4 - Modelo ERC de Clayton Alderfer.

Fuente: <http://rogermendezbenavides.blogspot.com.ar/2009/09/modelo-de-existencia-relacion.html>

A diferencia de la teoría de Maslow, la de Alderfer muestra que puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La teoría ERG argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivador, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

Aplicado al ámbito del trabajo, Davis y Newstrom (1993), sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia, como el sueldo, condiciones de trabajo y seguridad en el cargo, para luego concentrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y sus pares. Finalmente se enfocarán en sus necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

Esta teoría ofrece a los directivos una sencilla estructura para comprender las necesidades y deseos de los empleados que conforman la organización, así como el papel que estas necesidades pueden desempeñar en el proceso motivacional.

Incentivos

Son beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros y se aplican para reforzar las actividades humanas que aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo. Tienen como objetivo motivar a los trabajadores, incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

Según Chiavenato Idalberto los incentivos son “pagos hechos por la organización a sus trabajadores ya sea en forma de salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, entre otros. Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro”³⁰.

Al proporcionar incentivos significativos y adecuados, la organización brinda a cambio apoyo a sus empleados y les demuestra que la organización reconoce lo valiosos que son.

Los incentivos se pueden clasificar en:

- Incentivos remunerativos: son aquellos que están directamente relacionados con el dinero. Por ejemplo, aumentos salariales, bonos y comisiones.
- Incentivos no remunerativos: comprenden todas las recompensas que no tienen relación directa con el dinero. Por ejemplo, la comunicación abierta, el reconocimiento, cursos de capacitación pagados por la empresa, enriquecimiento de puestos, obsequios para fechas especiales y apoyo social.

Las organizaciones comúnmente proporcionan dos tipos de recompensas o incentivos, las extrínsecas, son aquellas externas al trabajo, y las intrínsecas, aquellas que son parte del trabajo mismo³¹.

Dentro de las recompensas extrínsecas se encuentran:

1. Recompensas financieras:
 - Sueldos y salarios: para comprender la manera en que el dinero afecta la conducta debe existir comprensión acerca de las percepciones y preferencias de la persona que será recompensada. El dinero es motivador cuando los empleados ven una relación directa entre el rendimiento y los méritos.
 - Beneficios complementarios: incluyen los planes de pensiones, asistencia médica y vacaciones. Estos beneficios suelen basarse en la antigüedad o en la permanencia en el trabajo.
2. Recompensas interpersonales.
 - Reconocimiento: es la confirmación por parte del gerente acerca de los logros de los empleados. El nivel de motivación del reconocimiento depende del valor percibido y de la conexión que el individuo hace entre la misma y la conducta.
 - Ascensos: los gerentes suelen utilizar los ascensos como forma de recompensa ajustando a las personas con los puestos de trabajos más apropiados para ellos. Los criterios más utilizados para realizarlos son el rendimiento y la antigüedad.

Por otro lado, dentro de las recompensas intrínsecas se encuentran:

- Conclusión de la tarea: se refiere a la habilidad de una persona para comenzar y terminar un proyecto o trabajo. Es una forma de auto – recompensa.

- Logro: es una recompensa auto administrada que se deriva del hecho de alcanzar un objetivo estimulante.
- Autonomía: es la sensación de libertad que tiene un individuo para hacer lo que considera mejor en una determinada situación. Algunas personas prefieren trabajos que les permitan tomar decisiones sin supervisión permanente.
- Desarrollo personal: las personas que experimentan este desarrollo pueden darse cuenta de su crecimiento y perciben la expansión de sus habilidades. Al expandir sus habilidades y capacidades, pueden maximizar su potencial de competencias.

La satisfacción individual con una recompensa es influenciada por, cuánto se recibe y cuánto la persona siente que debió haber recibido; las comparaciones con sus pares; cuán satisfecha está la persona en relación con las recompensas intrínsecas y extrínsecas; la importancia de las diferentes recompensas y si la recompensa lleva a obtener otras recompensas.

Si los incentivos o recompensas se utilizan de manera eficaz pueden afectar las conductas individuales como la rotación laboral, el ausentismo, el desempeño y el compromiso.

Planes de incentivos

Los planes de incentivos son campañas sistemáticas diseñadas para promover acciones específicas e integrar estrategias motivacionales.

Las empresas con la aplicación de los planes de incentivos pretenden mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores, y para ello es necesario según Alonso (2004) que dichos planes tengan características como:

- Los incentivos deben beneficiar al trabajador y a la empresa.

- Los planes deben ser claros y de fácil entendimiento para toda la organización.
- Debe haber coherencia entre los planes y los tiempos de la organización.

Además de mejorar el desempeño de los empleados, los planes de incentivos tienen como objetivo:

- Motivar a los empleados.
- Promover el aumento de la productividad.
- Aumentar la satisfacción laboral del trabajador.
- Promover el trabajo en equipo.
- Retener al personal.

Existen tipos de planes de incentivos como:

1. Financieros

- Aumentos de salario por méritos: es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior.
- Bonificaciones: es la participación en los beneficios económicos de la empresa, el trabajador participa como consecuencia de su trabajo, dedicación y esfuerzo, aumentando la producción y productividad de la empresa.
- Ascensos: es la realización de funciones de un nivel superior al actual. Los ascensos son definitivos quedando el trabajador consolidado en la nueva posición. Existen variantes que determinan los ascensos, como la antigüedad, la formación del empleado y los méritos logrados.
- Comisiones: el empleado recibe una cierta cantidad de dinero por cada venta exitosa lograda, se establece como un porcentaje y suele aplicarse en el personal de ventas.

2. Beneficios

- Asistenciales: Buscan proveer al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas o de emergencias.
 - Medicina prepaga.
 - Seguros de accidentes.

- Recreativos: son servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión y recreación. Muchas veces se extienden a su grupo familiar.
 - Actividades de recreación para el trabajador y su familia.
 - Eventos empresariales.
 - Paseos y excursiones programadas.

- Supletorios: son servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida.
 - Servicio de comedor en la empresa: es el servicio de alimentos preparados ya sea en las instalaciones de la empresa o fuera de la misma, pero son servidos dentro de la organización.
 - Horarios flexibles: es la posibilidad que tienen los empleados de elegir, dentro de los límites establecidos, sus propias horas de trabajo.
 - Transporte: se refiere al transporte de los empleados desde el hogar hasta el lugar de trabajo y desde el trabajo hasta su hogar nuevamente.
 - Guardería para hijos de empleados.

- Adiestramiento: son beneficios que brindan a los empleados la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.
- Cursos.
- Seminarios.

Son procesos educativos a corto plazo, aplicados de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades.

3. Enriquecimiento de puestos

- Autonomía: el grado de libertad que los empleados tienen para desempeñar sus trabajos. Implica la posibilidad de auto organizar el proceso de trabajo, las pausas y las habilidades a emplear.
- Feed- back: consiste en una retroalimentación precisa y oportuna, la recepción de información respecto de cómo el empleado realiza su trabajo.
- Variedad: la ausencia de monotonía, el grado en el que el trabajo requiere un número de actividades diversas para llevarlo a cabo con éxito.
- Rediseño de tareas: redefinir los contenidos, métodos y relación entre los puestos de trabajo para satisfacer las necesidades tecnológicas y organizacionales como también los requisitos personales y sociales del titular de trabajo.
- Mayor responsabilidad: la medida en que las personas se sienten más responsables de los resultados de su trabajo y por los resultados que han producido.
- Participación en las decisiones³²: es la participación de todos los elementos que integran un grupo o equipo de trabajo en la toma de decisiones, se aprovecha el conocimiento y la experiencia de un mayor número de

personas, para tomar mejores decisiones. Cuando la gente participa en la toma de decisiones, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores

Los empleados tienden a preferir aquellos trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación del desempeño, de tal manera que un reto moderado cause satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral.

4. Sistema de recompensas no tradicionales

- Beneficios complementarios tipo cafetería: permite al empleado diseñar y asignar un conjunto de beneficios complementarios según sus preferencias. Los empleados pueden optar por recibir los beneficios en efectivo o pueden optar por obtener planes especiales de protección médica.
- Acumulación de tiempo libre: permite a los empleados utilizar tiempo libre, ya sea por su buen rendimiento, por su asistencia o bien por su antigüedad en la empresa.
- Sueldos basados en las habilidades: se paga al empleado un sueldo de acuerdo con una tasa calculada y basada en las habilidades que éste posee, muestra y desarrolla al desempeñar su trabajo.
- Participación en los beneficios: permite a los empleados participar de las ganancias financieras de una organización en función de sus rendimientos actuales.

Ventajas de los planes de incentivos

Sherman et al. (2001) mencionan algunas ventajas de los planes de incentivos:

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con el logro de los resultados.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación.

Los sistemas de incentivos operan con éxito, ya que las personas los juzgan de manera favorable, a través de éstos obtienen recompensas psicológicas y económicas. Los empleados obtienen retribuciones por el trabajo bien hecho, lo que satisface su impulso de logro.

Desventajas de los planes de incentivos

El hecho de que los individuos no puedan alcanzar la satisfacción de sus necesidades puede provocar que ésta se vea impedida a la hora de alcanzar una meta o un incentivo particular, dando como resultado la inconformidad e interfiriendo en el buen desempeño dentro de la empresa.

Se pueden mencionar dos desventajas de los planes de incentivos:

- Frustración: es la presencia de una barrera en el logro de los objetivos, la cual crea una situación frustrante y la tensión de los individuos se hace persistente.
- Conflicto: implica una situación de elección donde las necesidades u objetivos son incompatibles.

Reflexiones del Marco Teórico

Si partimos de la premisa de que el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones demandan compatibilizar los intereses propios con los de sus recursos humanos, entenderemos que resulta vital para cualquier organización atender las necesidades y expectativas de su personal.

Dado que las personas son diferentes, las necesidades varían de una persona a otra y producen por lo tanto diversos patrones de comportamiento. Si bien el modelo de motivación es igual para todos los individuos, el resultado puede variar, ya que todo depende de la manera como se percibe el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que tiene cada persona.

Tal como expresan Davis y Newstrom (1993) las personas tienden a desarrollar ciertos patrones de motivación como producto del ambiente cultural en el que viven. Pueden ser patrones de motivación de logro, por el poder, por proximidad o afinidad, por la calidad en el trabajo, por la innovación y por el dinero.

Para Herzberg (2001) la motivación se logra a través de los factores motivacionales, como el reconocimiento, la autonomía, el ascenso y la autorrealización. Y por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo los llama factores de satisfacción. Por otro lado, destaca los factores higiénicos, como el salario, los beneficios, el estatus, el clima laboral y la seguridad en el puesto. Estos cuando son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados.

Dicho autor marca la importancia que tiene mantener en balance estos dos factores para que las empresas mejoren y logren los objetivos satisfactoriamente. Ambos factores deben existir en todas las organizaciones ya que marcan la pauta de una compañía de calidad laboral.

Según Alderfer (2005) su teoría ofrece a los directivos una estructura sencilla para conocer las necesidades y deseos de los empleados que integran la organización,

así como el papel que estas necesidades pueden desempeñar en el proceso motivacional. Este autor desarrolla su teoría tomando como base la Teoría de las necesidades de Maslow³³, quien identificó cinco niveles distintos de necesidades dispuestos en una estructura jerárquica, las necesidades básicas se encuentran en los niveles inferiores y las superiores en la parte más alta. Cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, continua con las necesidades superiores.

Alderfer a diferencia de Maslow identifica tres niveles de necesidades, las de existencia, las de relación y las de crecimiento y todas estas necesidades pueden operar al mismo tiempo.

Si bien estas teorías tienen puntos de partidas diferentes, todas se apoyan en la premisa implícita de que existe una manera mejor de motivar a las personas, ya sea a través del reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, mediante el empleo de los factores motivacionales y del enriquecimiento del puesto.

CAPÍTULO II

TRABAJO DE CAMPO

TRABAJO DE CAMPO

Diagnóstico Organizacional

A partir del conocimiento general que se tiene de la organización, se tomó como punto principal para analizar, el área de ventas. Se realizó una entrevista al dueño de la organización, quién expresó tener dificultades para desarrollar incentivos efectivos y conocer las necesidades de los empleados, agregó además ver un bajo rendimiento en sus empleados como consecuencia de la falta de motivación.

A partir de las entrevistas realizadas al director junto con los empleados, se pudo conocer que, en materia de incentivos no remunerativos, la empresa no desarrolla acciones claras que aumenten la satisfacción y la productividad de los trabajadores. El dueño de la organización es el encargado de llevar adelante dichas acciones de motivación, pero sin tener en cuenta las necesidades de los empleados.

Por la problemática existente dentro de esta área, surge como consecuencia poco interés por parte de los trabajadores, situación que queda reflejada en la labor diaria de los mismos. Ellos expresan que no cuentan con incentivos que los logre motivar y que lo incentive a realizar el trabajo de la mejor manera para obtener un mayor rendimiento de su trabajo.

Situación problemática: los incentivos presentes en la organización no se ajustan a las necesidades del personal. No generan satisfacción en los empleados.

Marco metodológico

Tipo de estudio

El tipo de estudio que se realizó fue exploratorio, ya que se tomaron datos directos de la realidad por medio de entrevistas y cuestionarios a los miembros de la

organización y descriptivo, porque se analizaron distintos aspectos dentro de la misma como la satisfacción de los empleados, las necesidades cubiertas y no cubiertas de los mismos, los incentivos actuales y el rendimiento en el trabajo.

Área de estudio

El área de estudio fue Atelier del Peinador; la población fue el área de ventas, conformada por 5 personas.

Instrumentos para la recolección de datos

Se diseñaron dos cuestionarios escritos, uno administrado al dueño de la empresa, donde se abordaban distintos puntos para conocer la organización y otro anónimo administrado a los empleados con 20 preguntas referidas a la motivación dentro de la organización.³⁴

Para el diseño de los cuestionarios se determinaron variables intrínsecas como el reconocimiento, logro de metas, responsabilidad, posibilidad de crecimiento; y variables extrínsecas como la interacción social, condiciones físicas del trabajo, condiciones de seguridad laboral, estatus y salario. Ver modelos en anexos 1 y 2.

El cuestionario es un medio rápido, aunque no muy preciso, que permite detectar las causas que provocan la falta de motivación y apreciar cómo las diferentes personas valoran los distintos elementos de su trabajo, ya sean intrínsecos o extrínsecos al mismo.

Junto al cuestionario se realizaron observaciones al personal que integra el área de ventas, para diagnosticar si éste manifiesta actitudes positivas o negativas en sus actividades y puestos de trabajo. Los principales puntos en los que se basó la observación fueron:

- Comunicación entre jefe – empleados.
- Interacción entre miembros de la empresa.

- Condiciones físicas de la empresa.
- Reconocimiento por los trabajos bien hechos.

Análisis de datos

El análisis de los datos se realizó organizando los mismos, y transcribiendo las narraciones orales obtenidas de la entrevista realizada al dueño y del cuestionario aplicado a los empleados. Luego se comparó la teoría con la realidad y así se obtuvo el diagnóstico sobre los factores y necesidades que generan insatisfacción y desmotivación del personal.

Las dimensiones sobre las cuáles se realizó la indagación en el diagnóstico fueron:

1. Las necesidades cubiertas y no cubiertas por el personal.
2. Rendimiento en el trabajo.
3. Factores higiénicos como las condiciones de trabajo, la seguridad en el mismo, beneficios y la calidad de las relaciones interpersonales.
4. Factores motivacionales como la satisfacción en el cargo, el reconocimiento y el ascenso.

Análisis de la Observación Directa

SITUACIONES A OBSERVAR	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Comunicación entre jefe – empleado.		X		
Interacción entre miembros de la empresa.			X	
Condiciones físicas de la empresa.			X	
Reconocimientos por los trabajos bien hechos.	X			

35

A través de la observación directa realizada en la empresa Atelier del Peinador se obtuvieron resultados que indican que la comunicación entre jefe y empleado es regular, cuando un empleado presenta un conflicto o problema, recurre al dueño quien tiene en cuenta las situaciones y busca resolverlo de manera eficaz. Sin embargo, suele suceder que a la hora de realizar quejas o sugerencias los canales de comunicación no son lo suficientemente accesibles, ya que, para llegar al dueño, el empleado debe primero hablar en primera instancia con el jefe de personal, quien evalúa si es necesario o no trasladar la situación al dueño. Por esto, en muchas ocasiones el empleado pierde interés en realizar dichas actividades.

Por otro lado, la interacción entre compañeros es buena, sin embargo, la mayoría del personal sugirió y quedó en evidencia la necesidad de crear actividades de integración entre compañeros para mejorar los vínculos.

En lo que refiere a las condiciones físicas de Atelier del Peinador pueden describirse como buenas, el lugar de trabajo donde se desenvuelve cada persona

es óptimo, cuenta con las medidas de seguridad e higiene laboral lo que les resulta agradable a los empleados a la hora de desarrollar sus tareas.

Dentro de la empresa las ideas de los empleados no suelen ser tomadas en cuenta, ni tampoco su desempeño laboral, lo que lleva a una falta de interés por parte de los mismos. Estos expresaron que “siempre es importante el reconocimiento por el trabajo bien hecho, es una manera de saber las cosas que debemos seguir haciendo bien y aquellas que debemos mejorar”, así mismo otros agregaron “siempre debo mostrarle a mi superior las cosas que hago bien, así me felicita”.

Análisis de las Entrevistas

▪ Rendimiento en el trabajo

A partir de los datos obtenidos se conoce que los trabajadores generalmente tienen un rendimiento regular dentro de la empresa, esto queda en evidencia ya que, el dueño de la misma expresó a través del cuestionario que “los niveles de ventas muchas veces no son los que se esperan, y esto se debe a que los empleados no se esfuerzan lo suficiente por realizar bien su trabajo”.

Por otro lado, uno de los vendedores expresó “muchas veces no nos esforzamos por vender más ya que todos recibimos el mismo sueldo y no hay reconocimientos para los que tienen mejor rendimiento”.

▪ Factores Higiénicos

El personal entrevistado mostró cierta conformidad con el ambiente de trabajo y con el grupo de trabajo.

- En lo referente a la distribución física y geográfica, 3 de los 5 empleados opinaron que la misma contribuye al flujo de trabajo. Algunos expresaron “estamos conformes con la infraestructura de la empresa y hasta nos gustaría que en un futuro pueda expandirse más”, “las condiciones físicas y ambientales nos resultan agradables, pero siempre se puede mejorar”.

Esto indica que en general las personas se encuentran conformes con las condiciones físicas de trabajo y que para ellos sería importante que los directivos evalúen las posibilidades de mejora.

- El 80 % del personal bajo estudio considera que existe estabilidad laboral en sus cargos, es decir que sienten la seguridad de tener su trabajo en la empresa.
- En lo que refiere a condiciones salariales y beneficios se obtuvo como conclusión que el salario y los incentivos económicos son significativos para los trabajadores, en cambio, los beneficios e incentivos no económicos presentes no son los que los trabajadores quieren y/o desean, la mayoría de los empleados expresó que desearía tener incentivos no económicos, como reconocimientos, capacitaciones, reuniones de integración entre compañeros, agasajos en fechas especiales, entre otros y que sean más prolongados en el tiempo. Si bien están conformes con los incentivos remunerativos que obtienen, marcaron la necesidad de tener también motivación intrínseca ajustada a sus necesidades.

En el cuestionario aplicado al dueño de la organización, éste reveló la dificultad de establecer incentivos intrínsecos a sus empleados, ya que, conocer sus necesidades era una actividad difícil de realizar.

- Las respuestas obtenidas por los empleados permiten concluir que la relación entre compañeros de trabajo es satisfactoria. 4 de 5 empleados indicaron que las relaciones interpersonales son buenas, aun cuando surgen conflictos entre compañeros, que se tratan de resolver con rapidez. Cuando se les preguntó ¿Cómo es la relación con sus pares? Algunos de ellos declararon “si bien tenemos buena relación entre compañeros, nos gustaría que se realicen actividades grupales donde podamos conocernos más”, “muchas veces surgen roces entre nosotros, pero los tratamos de disolver, es importante que nos llevemos bien entre compañeros para poder trabajar mejor”.

▪ Factores Motivacionales

- Los resultados obtenidos en lo que refiere a la satisfacción en el cargo indican que el personal de ventas presenta insatisfacción en el mismo. Si bien están de acuerdo con el salario y la equidad de este, se encuentran en disconformidad con la autonomía, los reconocimientos y las posibilidades de ascensos. Algunos manifestaron “no siempre me motiva el dinero, me gustaría que se tengan en cuenta otros aspectos a la hora de establecer incentivos”, “nos gustaría que se nos ofrezcan nuevas oportunidades para aprender y que se no de más responsabilidad en algunas tareas”. Todos coinciden que la motivación intrínseca no se ajusta a sus necesidades, generando así insatisfacción en el puesto y un bajo rendimiento.
- En cuanto al reconocimiento, 3 de 5 empleados expresaron que no hay reconocimientos por parte del jefe, respecto del trabajo bien desempeñado, sólo cuando surgen errores o equivocaciones estos son marcados, lo que quedó reflejado a través de la opinión de un empleado quien expresó “siempre que hago bien mi trabajo le muestro a mi jefe, y espero de él algún reconocimiento”.
- Las posibilidades de ascenso dentro de la organización son mínimas, ya que no hay gran cantidad de cargos a los cuales puedan ascender los trabajadores, esto quedó reflejado en el ítem n°11 donde se les pregunta a los empleados si creen que tienen posibilidades de ascenso, a lo que todos responden con un rotundo “no”, sin embargo, expresaron también “sería importante tener un mayor grado de responsabilidad a la hora de trabajar y si fueran posibles los ascensos, nos gustaría lograrlo”.

Conclusiones

Teniendo en cuenta la información obtenida a partir de los cuestionarios y observaciones realizadas a los empleados de la empresa y de acuerdo con las teorías que se utilizaron como base, se pudo conocer las necesidades y expectativas en materia de motivación e incentivos no remunerativos y se extrajeron diversas conclusiones.

El proceso de motivación presente en la organización no cumple con su objetivo principal, tal como dice Coulter (2005), la motivación se define como “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Esto no sucede, y se debe a que las estrategias de motivación no se ajustan a las necesidades del personal, lo que genera un bajo grado de conformidad de la persona respecto de su entorno de trabajo, así como también una disminución de su rendimiento.

De acuerdo con la Teoría de los dos factores de Herzberg los factores extrínsecos presentes en la empresa Atelier del Peinador que generan satisfacción en los empleados son el salario, las condiciones laborales, la calidad de las relaciones interpersonales y la estabilidad en el cargo. Por otro lado, los factores intrínsecos de la organización que generan desmotivación son el reconocimiento por parte de los superiores, los ascensos y la falta de satisfacción en el cargo.

Siguiendo las investigaciones de Herzberg se pudo deducir que el efecto de los factores motivacionales o intrínsecos sobre el comportamiento de las personas en esta empresa no es duradero; ya que no son óptimos y no provocan la satisfacción en las personas, así como también el aumento de la productividad.

Si tenemos en cuenta los lineamientos de la teoría ERG de Alderfer, podemos decir que las motivaciones de existencia y de relación en esta empresa se logran, la calidad de las relaciones interpersonales es buena, existe un sentido de

pertenencia y apoyo emocional. Sin embargo, si nos referimos a la motivación de crecimiento no sucede lo mismo, ya que las personas dentro de la empresa no logran totalmente su desarrollo personal, no sienten que su trabajo sea valorado completamente y no logran alcanzar la satisfacción en el cargo.

En lo referente a incentivos, en esta organización, los remunerativos son adecuados, mientras que los no remunerativos desarrollan dificultades al momento de su aplicación. No existe un plan de incentivos no remunerativos que motive a los empleados, que promueva el aumento de la productividad y la satisfacción del trabajador.

Considerando que las empresas en la actualidad cuentan con estructuras más planas y flexibles para enfrentar y adaptarse a los constantes cambios ambientales se debe tener en cuenta una compensación total. Es decir, un sistema dinámico y ajustado a los cambios de la organización donde se tienen en cuenta tres aspectos fundamentales, la remuneración base, los incentivos y los beneficios. Las empresas actuales deben ofrecer oportunidades de desarrollo personal, un futuro atractivo y un ambiente laboral positivo.

Plan de Intervención

Alcance del trabajo

En cuanto al alcance, el proyecto se realizó con empleados del área de ventas de Atelier del Peinador.

Propuesta

La propuesta se elaboró teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos. Es importante que los empleados estén conformes y satisfechos en el lugar de trabajo, ya que de esta manera realizarán sus actividades de manera productiva, superando los inconvenientes que surjan en el ambiente de trabajo.

Beneficios

La propuesta permitirá alcanzar los siguientes beneficios:

- Permitirá obtener un personal satisfecho y motivado, logrando así aumentar la productividad de sus tareas.
- Ayudará a mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.
- Mejorará las relaciones de los trabajadores con sus superiores.
- Ayudará a mejorar el clima organizacional dentro de la empresa.

Contenido de la propuesta

El plan de incentivos no remunerativos consistirá en una serie de actividades que podrá desarrollar la persona encargada de las actividades de recursos humanos o bien el mismo dueño de la empresa. Dichas actividades son:

1. Celebraciones: realizar celebraciones en fechas importantes para los empleados como los cumpleaños, día de la mujer, día de la madre, festejos de fin de año.
 - El encargado de llevar a cabo esta actividad puede ser el jefe de personal o el mismo dueño de la empresa.
 - Se puede entregar algún regalo especial para la persona agasajada o bien, si es una fiesta de fin de año se puede organizar algún almuerzo o cena.
 - Quien lleve adelante esta actividad puede crear un calendario indicando las fechas importantes.
 - Es importante que todos los empleados reciban esta atención, sin excepciones.
2. Buzón de sugerencias y reclamos: es fundamental conocer las opiniones tanto positivas como negativas de los empleados respecto de las condiciones y actividades de trabajo, es por esto que los reclamos y sugerencias deben ser tenidos en cuenta y contestados en un período breve de tiempo, de manera que los empleados sientan que su opinión es valorada.
 - Quién puede realizar esta actividad es el jefe de personal.
 - Para llevarla a cabo se puede colocar un buzón donde los empleados depositen sus opiniones de manera anónima o no, y en un período de tiempo corto reciban una respuesta.
3. Reuniones Formales: promover reuniones formales con los empleados dentro del ámbito de la empresa para intercambiar ideas u opiniones respecto a temas o dificultades del trabajo.
 - Dichas reuniones pueden ser coordinadas por el jefe de personal o bien contratar a alguien externo a la empresa.

- Se pueden realizar reuniones cada tres meses aproximadamente, donde todos los empleados participen, ya que de esta manera sienten que son tenidos en cuenta.
 - Quien lleve a cabo esta actividad debe elaborar un diagrama con los temas a tratar, los tiempos que se tratará cada tema, las reglas básicas a seguir y el espacio donde se llevará a cabo la reunión.
4. Reconocimiento: una retroalimentación positiva por parte de los superiores, para demostrar a sus empleados que el trabajo ha sido recompensado en virtud del aporte que estos realizan a la organización.
- Puede realizar el reconocimiento, el dueño de la empresa, el jefe de personal o el supervisor.
 - Algunos de los reconocimientos que se pueden aplicar son, detenerse y hablar con sus empleados, señalar los hechos y logros valiosos y recompensar las buenas ideas.
 - Los reconocimientos deben ser inmediatos, significativos y relacionados con el comportamiento a reforzar.
5. Reconocimiento por méritos: se estimula a las personas a llevar a cabo sus actividades de la mejor forma posible y con la menor incidencia negativa en su trabajo diario, puede ser estableciendo metas de venta para cada vendedor.
- Este tipo de reconocimiento puede ser llevado a cabo por el jefe de personal o el supervisor, quién puede evaluar mensualmente las asistencias, la puntualidad, a través de un registro de horario de entrada y salida, así como también el desarrollo de actividades del personal.
 - Se puede premiar por ejemplo a la persona con asistencia perfecta, que menos llegadas tarde tenga o aquella persona que haya

alcanzado las ventas máximas en el mes, o las ventas establecidas por la empresa.

- Se recomienda aplicar esta estrategia mensualmente.

6. Seminarios – cursos: para lograr un buen desempeño el personal de la empresa debe estar capacitado en determinados temas, lo que le permitirá mejorar su funcionamiento y habilidad a la hora de desarrollar sus tareas.

- Los seminarios o cursos se pueden realizar en lugares externos a la empresa, o bien en la empresa misma a cargo de un disertante.
- Se puede capacitar a los empleados en cuestiones de perfumería, peluquería, maquillaje o cosmetología, así como también técnicas de ventas.
- Se sugiere realizar esta actividad por lo menos una vez al año.
- Los directivos deben considerar esta tarea como una inversión para lograr la motivación de sus empleados y no cómo una pérdida de tiempo y dinero.

7. Horarios flexibles: se trata de otorgar a los empleados la posibilidad de que la jornada de trabajo se adapte a ellos mismos y a sus necesidades, profesionales y personales.

- Pueden llevar a cabo esta estrategia tanto el jefe de personal como el supervisor. Es importante que quién se encargue de otorgar los permisos deje en claro los límites de este beneficio, de manera que no sea tomado como una actividad rutinaria para el empleado.
- Dentro de límites establecidos darle la posibilidad al empleado de que ingrese un tiempo más tarde o que se retire del puesto un tiempo más temprano, siempre y cuando se complete la jornada de trabajo y no se perjudique a los pares.

- Para llevar un registro organizado, se recomienda que el empleado exprese a través de una nota escrita el día y horario que hará uso de este beneficio.

Al momento de poner en funcionamiento las estrategias de motivación es indispensable que se creen medios adecuados que permitan comunicar al personal de la entidad la existencia del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

ALDAG RAMÓN, BRIEF ARTHUR. (1993) *Diseño de tareas y motivación del personal*. México. Editorial Trillas.

BAGUER ALCALÁ, ÁNGEL. (2009) *Dirección de personas. Un timón en la tormenta. Cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la Dirección de Personas en la empresa*. Buenos Aires. Editorial Díaz de Santos.

CHIAVENATO IDALBERTO. (1989) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Editorial Mc. Graw Hill.

CHIAVENATO IDALBERTO. (1997) *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill.

CHIAVENATO IDALBERTO. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill.

DAVIS KEITH, WERTHER WILLIAM B. (1995) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Editorial McGraw-Hill.

DAVIS, KEITH. Y NEWSTROM JOHN. (1993) *El comportamiento humano en el trabajo*. México. Editorial McGraw-Hill.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONELLY, J. (2001) *Las organizaciones*. 10° Edición. Chile. Editorial Mc. Graw Hill.

MONDY, R. WAYNE y NOE, ROBERT M. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México. Editorial Pearson Educación.

ROBBINS STEPHEN. (1999) *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall.

ROBBINS STEPHEN, COULTER MARY. (2005) *Administración*. Octava Edición. México. Editorial Pearson Educación.



ROBBINS STEHPHEN, COULTER MARY. (2013) *Administración. Un empresario Competitivo*. México. Editorial Pearson Educación.

ROBBINS STEPHEN, JUDGE TIMOTHY. (2013) *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Pearson Educación.

SANTINI GUSTAVO D. (2000) *La empresa integrada*. Buenos Aires. Editorial New Press Grupo Impresor S.A.

SHERMAN ARTHUR W., BOHLANDER GEORGE W. (1994) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Iberoamérica.

DOCUMENTOS

ALONSO, M. (2004) *Origen de los Sistemas de Incentivos*. Buenos Aires.
Recuperado de: <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/ORIGENINCENTIVOS.HTM>

Cuestionario usado en la entrevista al dueño de la empresa (Ver Anexo 1).

Cuestionario usado en la entrevista al personal del área de ventas (Ver Anexo 2).

GESTIOPOLIS APORTES. (2009) *Participación de los empleados en la toma de decisiones*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/participacion-empleados-toma-decisiones>

GRAU, JAIME. (2016) *Motivar a los empleados sin recompensas económicas*.
Recuperado de: <https://bepisma.com/motivar-empleados-sin-recompensas-economicas/>

KUKUIEFF, VANINA. (2011) *Motivación del personal de la Administración*. Trabajo de Investigación Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Extraído de:
http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5174/kukuieffmotivaciondelpersonalap.pdf

MACELLO CLER, CATALINA (2010) *Guía de Estudio Motivación e Incentivos No Remunerativos*. Instituto Universitario Aeronáutico.

YNFANTE, RAMÓN E. (2008) *Los incentivos y la motivación laboral*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

RETOS DIRECTIVOS (2015) *Etapas del ciclo motivacional*. Recuperado de: <http://retos-directivos.eae.es/conoce-las-etapas-basicas-del-ciclo-de-motivacion-laboral/> Etapas del Ciclo Motivacional

ANEXOS

1. Cuestionario a gerente/dueño de la organización.

1. ¿Cómo nace “Atelier del peinador”?
2. ¿Tiene una visión, misión y objetivos definidos?
3. ¿Cómo es la estructura de la empresa? ¿Hay un organigrama?
4. ¿Todos los puestos están definidos?
5. ¿Cómo se mide el clima laboral dentro de la misma? ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para medirlo?
6. ¿Cómo se motiva a los empleados?
7. ¿Hay algún tipo de beneficio extra además del sueldo? ¿Cuál?
8. ¿Se aceptan sugerencias por parte de los empleados, respecto de mejoras en el ambiente de trabajo? (quejas o sugerencias de los empleados)
9. ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?
10. ¿Qué sistema de compensaciones está establecido dentro de la organización? (Fijo, variable)
11. ¿Cómo identifican un problema dentro de la organización por ejemplo entre empleados?
12. ¿Qué sucede cuando el mismo problema vuelve a surgir?
13. ¿Dentro de la empresa que tipo de decisiones y actividades operativas se delegan?
14. ¿Cómo se mide el rendimiento de los empleados?
15. ¿Qué se tiene en cuenta a la hora de contratar empleados?
16. ¿Hay rotación de personal? ¿Con mucha o poca frecuencia?

2. Cuestionario a empleados del área de ventas de la organización.

Empleado n°:

Objetivo: este cuestionario es anónimo y tiene como fin realizar un diagnóstico organizacional dentro de la empresa. La información brindada se manejará de forma confidencial.

1. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?
2. ¿Cómo cree que es el clima dentro de la misma? ¿Por qué?
3. ¿Ha tenido problemas? En caso de ser afirmativo, ¿Cuáles? ¿cómo los ha resuelto?
4. ¿Cuándo se siente disconforme con algún aspecto del trabajo, se lo comunica a su jefe?
5. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?
6. ¿Cómo es la relación con sus pares?
7. ¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo? ¿Por qué?
8. ¿Ha brindado sugerencias respecto del trabajo a su responsable/jefe?
9. ¿Recibe devoluciones de cómo desempeña su trabajo? ¿A través de qué medios?
10. ¿Es importante para usted el reconocimiento por el trabajo bien hecho?
11. ¿Cree que tiene posibilidades de ascenso dentro de la empresa?
12. ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo? ¿Por qué?
13. ¿La organización ofrece incentivos para aumentar su desempeño?
¿Cuáles?
14. Las condiciones laborales generales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales), ¿son satisfactorios?
15. ¿Qué tipos de beneficios recibe?
16. ¿Qué otros incentivos no remunerativos le gustaría recibir?
17. ¿Qué expectativas tiene para con la empresa? ¿Qué espera de ella?
18. ¿Qué aspectos cambiaría de la misma?



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“PLAN DE INCENTIVOS NO REMUNERATIVOS”

19. ¿Qué aspectos mantendría?

20. Alguna sugerencia:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

¹ GIBSON, J. IVANCEVICH, J., Y DONELLY, J. (2001) *Las organizaciones*. Chile, p.145.

² MASLOW, ABRAHAM. (1991) *A theory of human motivation*, p.22.

³ COULTER, MARY. (2005) *Administración*, México, p 341.

⁴ GIBSON, IVANCEVICH Y DONELL, *op. cit.*, p.146.

⁵ CHIAVENATO, IDALBERTO. (2000) *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, p.69.

⁶ BAGUER ALCALÁ, ÁNGEL. (2009) *Dirección de personas. Un timón en la tormenta*. Buenos Aires, p.204.

⁷ DAVIS, K. Y NEWSTROM, D. (1993) *El comportamiento humano en el trabajo*, México, p.373.

⁸ BAGUER ALCALÁ, ÁNGEL, *op. cit.*, p.85.

⁹ CHIAVENATO, IDALBERTO (1999) *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, p. 70.

¹⁰ Etapas del Ciclo Motivacional, <http://retos-directivos.eae.es/conoce-las-etapas-basicas-del-ciclo-de-motivacion-laboral/>

¹¹ GIBSON, J. IVANCEVICH, J., Y DONELLY, J., *Op. cit.*, p.145.

¹² SMITH, LM KENDALL Y CL HULIN. (1969) *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago.

¹³ ALDAG RAMON, BRIEF ARTHUR. (1983) *Diseño de tareas y motivación de personal*. Primera Edición Editorial Trillas, p. 20-32.

¹⁴ MCMILLAN PROFESIONAL (2007) *La motivación en el entorno laboral*, España en

http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online_files/professional/guia_ra_pida/datos/unidades_libro_alumno/retunidad04.pdf [jun/11].

- ¹⁵ CHIAVENATO, IDALBERTO, *op. cit.*, p.86.
- ¹⁶ BAGUER ALCALA, ÁNGEL, *op. cit.*, p.178.
- ¹⁷ DAVIS K., WERTHER W. (1995) *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, p. 36.
- ¹⁸ GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONELLY, J., *Op. cit.*, p. 451.
- ¹⁹ GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONELLY, J., *Op. cit.*, p.468.
- ²⁰ DAVIS, K. y NEWSTROM J. (1999) *El comportamiento humano en el trabajo*, México, p.53.
- ²¹ DAVIS, K. y NEWSTROM J., *op. cit.*, p. 245.
- ²² SANTINI, GUSTAVO D. (2000) *La empresa integrada*, Buenos Aires, p.298.
- ²³ SANTINI, GUSTAVO D., *op. cit.*, p.298.
- ²⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO. (1999) *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, p. 76.
- ²⁵ CHIAVENATO, IDALBERTO, *op. cit.*, p. 76.
- ²⁶ CHIAVENATO, IDALBERTO. *op. cit.*, p. 77.
- ²⁷ CHIAVENATO, IDALBERTO. *op. cit.*, p. 78.
- ²⁸ ROBBINS, STEPHEN. (2005) *Administración.*, México, p. 395.
- ²⁹ GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONELLY, J., *Op. cit.*, p. 151.
- ³⁰ CHIAVENATO, IDALBERTO, *op. cit.*, p. 117.
- ³¹ GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONELLY, J., *op. cit.*, p. 205.
- ³² <http://www.gestiopolis.com/participacion-empleados-toma-decisiones/>
- ³³ CHIAVENATO, IDALBERTO, *op. cit.*, p. 72.
- ³⁴ Ver Anexo en páginas 51 y 52.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“PLAN DE INCENTIVOS NO REMUNERATIVOS”

³⁵ Fuente Elaboración propia en base a la observación directa dentro de la empresa.