



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**Propuesta de incentivos no monetarios, dirigido al personal
administrativo y operativo en una empresa del sector
metalmecánico de la ciudad de Guayaquil: basado en un
estudio generacional.**

AUTORAS:

**Cruz Álava, Adriana Melissa
Machuca Jaramillo, María de los Ángeles**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTORA:

Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana

Guayaquil, Ecuador

13 de marzo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Cruz Álava Adriana Melissa** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, 13 de marzo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Machuca Jaramillo María de los Ángeles** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, 13 de marzo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Cruz Álava Adriana Melissa**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de incentivos no monetarios, dirigido al personal administrativo y operativo en una empresa del sector metalmeccánico de la ciudad de Guayaquil: basado en un estudio generacional**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 13 de marzo del 2019

LA AUTORA

f. _____

Cruz Álava Adriana Melissa



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Machuca Jaramillo María de los Ángeles**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de incentivos no monetarios, dirigido al personal administrativo y operativo en una empresa del sector metalmeccánico de la ciudad de Guayaquil: basado en un estudio generacional**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 13 de marzo del 2019

LA AUTORA

f. _____

Machuca Jaramillo María de los Ángeles



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Cruz Álava Adriana Melissa**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de incentivos no monetarios, dirigido al personal administrativo y operativo en una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Guayaquil: basado en un estudio generacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 13 de marzo del 2019

LA AUTORA:

f. _____

Cruz Álava Adriana Melissa



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Machuca Jaramillo María de los Ángeles**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de incentivos no monetarios, dirigido al personal administrativo y operativo en una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Guayaquil: basado en un estudio generacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 13 de marzo del 2019

LA AUTORA:

f. _____

Machuca Jaramillo María de los Ángeles



Guayaquil, 18 de Febrero del 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento	Propuesta de incentivos no monetarios dirigido al personal administrativo y operativo en una empresa del sector metalmeccánico de la ciudad de Guayaquil basado en un estudio generacional.docx (D48070141)
Presentado	2019-02-18 17:36 (-05:00)
Presentado por	angie7mj@gmail.com
Recibido	sofia.carrillo.ucsg@analysis.urkund.com

0% de estas 70 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Propuesta de incentivos no monetarios dirigido al personal administrativo y operativo en una empresa del sector metalmeccánico de la ciudad de Guayaquil basado en un estudio generacional”

Estudiantes:

- Adriana Melissa Cruz Álava
- María de los Angeles Machuca Jaramillo

Docente Tutor: Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.

FIRMA

AGRADECIMIENTOS

Melissa Cruz

A mis padres, que con paciencia y esfuerzo me han guiado para cumplir un sueño más. A mi abuela por su cariño y apoyo condicional. A mis hermanos por sus palabras de aliento y el cariño constante. Y a María, gracias por acompañarme durante todos estos años con paciencia, dedicación y confianza.

Angie Machuca

A Dios, mi mamá, mi papá, familia, amigas y docentes. Cada uno en mayor o menor medida han contribuido en la persona que soy ahora.

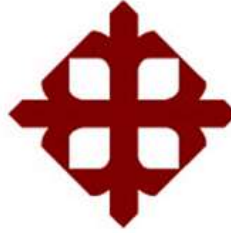
DEDICATORIAS

Melissa Cruz

Por siempre estar a mi lado. A mis padres, hermanos y abuela.

Angie Machuca

A Dios y mis padres. Todo lo bueno que hay en mi es por ellos.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

MGS. GALARZA COLAMARCO, ALEXANDRA PATRICIA
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

MGS. BONILLA MORAN, LUIS ANTONIO
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

MGS. CABEZAS CÓRDOVA, ELIZABETH BELÉN
OPONENTE

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XVIII
INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN	4
CAPITULO I	5
MARCO TEÓRICO	6
1. Motivación, concepto y elementos claves	6
1.1. Definición de la motivación	6
1.2. Impacto de la motivación	7
1.3. Formas de motivar al personal	9
2. Primeras teorías sobre la motivación	10
2.1. Abraham Maslow, Teoría jerárquica de las necesidades humana	10
2.2. Frederick Herzberg, Teoría de los dos factores de la motivación	13
2.3. Douglas McGregor, teoría X y Y	15
2.4. David McClelland, teoría de las tres necesidades	18
3. Teorías contemporáneas	20
3.1. Edwin Locke, teoría de a fijación de metas	20
3.2. Stacey Adams, teoría de la equidad	21
4. Satisfacción laboral	23
4.1. Niveles de Satisfacción	23
4.2. Condiciones favorables que influyen en la satisfacción	25
4.3. Sistemas de compensación justos	27
4.4. Consecuencias de la satisfacción	30
5. Cultura organizacional enfocada a las generaciones	32
5.1. Factores que influyen en la cultura organizacional	32
5.2. Cultura organizacional según Baby Boomers	34
5.3. Cultura organizacional según generación X	36
5.4. Cultura organizacional según generación Y	37
5.5. Cultura organizacional según generación Z	39
CAPÍTULO II	41
ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN	41

CAPÍTULO III	42
MARCO METODOLÓGICO	42
1. Planteamiento del problema de investigación.....	42
2. Formulación de preguntas de investigación	44
2.1. Pregunta de investigación	44
2.2. Preguntas secundarias	44
3. Objetivos	44
3.1. Objetivo General	44
3.2. Objetivos Específicos	44
4. Enfoque Metodológico	45
4.1. Diseño de investigación.....	45
4.2. Tipo de investigación.....	46
4.3. Variables.....	46
4.4. Dimensiones.....	46
5. Población y Muestra	47
6. Métodos y Técnicas de Investigación	47
CAPÍTULO IV	48
ANÁLISIS DE DATOS	48
CAPITULO V	96
PROPUESTA	96
1. Objetivo General.....	97
2. Objetivos específicos.....	97
3. Alcance	98
4. Fundamentos legales	98
5. Marco conceptual	98
GENERACIÓN BABY BOOMER.....	100
GENERACIÓN X.....	106
GENERACIÓN Y.....	115

CONCLUSIONES.....	122
RECOMENDACIONES.....	124
REFERENCIAS.....	126
ANEXOS.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables de la encuesta.....	48
Tabla 2: Preguntas de la encuesta	50
Tabla 3: Preguntas de la variable remuneración e incentivos.....	50
Tabla 4: Sistema de comisiones, premios económicos e incentivos.....	51
Tabla 5: Permisos	52
Tabla 6: Preguntas de la variable sentido de pertenencia	52
Tabla 7: Reconocimiento	53
Tabla 8: Igualdad y justicia de trato	54
Tabla 9: En cuenta opinión respecto a las tareas que realizo.....	55
Tabla 10: Medio para cumplir mis expectativas	56
Tabla 11: Preguntas de la variable autorrealización	56
Tabla 12: Posibilidad de progresar en la empresa.....	57
Tabla 13: Satisfacción con trabajo y tareas	58
Tabla 14: Preguntas de la variable motivación	60
Tabla 15: Beneficios económicos satisfacen necesidades básicas	61
Tabla 16: Prestaciones adecuadas.....	61
Tabla 17: Reconocimiento social adecuado	62
Tabla 18: Seguridad y estabilidad en empleo	63
Tabla 19: Incentivo por parte de la empresa.....	64
Tabla 20: Oportunidades de mejora.....	65
Tabla 21: Trato justo en trabajo	66
Tabla 22: Relaciones laborales con jefe	67

Tabla 23: Relaciones laborales con compañeros	68
Tabla 24: Tareas de acuerdo con capacidades	69
Tabla 25: Reconocimiento	70
Tabla 26: Se debe reconocer a los colaboradores por	71
Tabla 27: Se debe reconocer a los colaboradores con.....	72
Tabla 28: Preguntas y respuestas de entrevistas	82
Tabla 29: Preguntas y respuestas de grupo focal.....	95
Tabla 30: Redes sociales desde cero	102
Tabla 31: Perfil de Instructor	103
Tabla 32: Gestión de emprendimiento	104
Tabla 33: Perfil de instructor	105
Tabla 34: Ofimática básica	110
Tabla 35: Perfil de instructor	111
Tabla 36: Elaborado: Escuela para padres.....	113
Tabla 37: Perfil de instructor	114
Tabla 38: Hoja de vida y entrevista.....	118
Tabla 39: Perfil de instructor	119
Tabla 40: Educación ambiental y reciclaje	120
Tabla 41: Perfil de instructor	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pirámide de las necesidades de Maslow.....	12
Gráfico 2: Sistema de comisiones, premios económicos e incentivos	51
Gráfico 3: Permisos	52
Gráfico 4: Reconocimiento.....	53
Gráfico 5: Igualdad y justicia de trato.....	54
Gráfico 6: En cuenta opinión respecto a las tareas que realizo	55
Gráfico 7: Medio para cumplir mis expectativas.....	56
Gráfico 8: Posibilidad de progresar en la empresa	57
Gráfico 9: Satisfacción con trabajo y tareas.....	58
Gráfico 10: Ánimo y energía para realizar trabajo.....	59
Gráfico 11: Beneficios económicos satisfacen necesidades básicas.....	60
Gráfico 12: Prestaciones adecuadas	61
Gráfico 13: Reconocimiento social adecuado	62
Gráfico 14: Seguridad y estabilidad en empleo	63
Gráfico 15: Incentivo por parte de la empresa	64
Gráfico 16: Oportunidades de mejora	65
Gráfico 17: Trato justo en trabajo.....	66
Gráfico 18: Relaciones laborales con jefe.....	67
Gráfico 19: Relaciones laborales con compañeros.....	68
Gráfico 20: Tareas de acuerdo con capacidades.....	69
Gráfico 21: Reconocimiento.....	70
Gráfico 22: Se debe reconocer a los colaboradores por	71
Gráfico 23: Se debe reconocer a los colaboradores con	72

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente trabajo de título se realizó en una empresa privada con estructura familiar del sector metalmeccánico de la ciudad de Guayaquil. Se identificó que el reconocimiento no monetario no forma parte de la estrategia de gestión de la empresa, haciendo así que se proponga como objetivo general diseñar un plan de incentivos no monetarios basado en un estudio generacional dando énfasis al factor motivacional, a través de herramientas cualitativas y cuantitativas tales como encuesta, entrevista, grupo focal e investigación documental.

Palabras Claves: Incentivos no monetarios, Motivación, Generaciones en el trabajo, Empresa familiar, Satisfacción, Desarrollo profesional, Reconocimiento.

INTRODUCCIÓN

Hasta mediados del año 2018, en el Ecuador se encontraba que dentro de los diversos sectores económicos, cerca del 66% de empresas grandes, el 88% de las empresas medianas y más del 90% de las pequeñas empresas y microempresas son de tipo familiar.

Una de las características principales de las empresas familiares es que los miembros de dichas empresas son familia que se encuentra fuertemente vinculada con las actividades de la organización, ya sea ocupando los mandos altos de la misma o siendo accionistas, es por esto que las decisiones son discutidas por ellos y tomadas bajo su consideración y análisis, manejando la parte económica de la empresa y la administración de los recursos donde a pesar de que a través de los años exista cierta tendencia a cambiar la forma de administrar, ésta siempre estará orientada hacia los aspectos familiares.

A pesar de esto las empresas con estructura familiar pueden llegar a destacarse por su capacidad de mantenerse en el mercado, incluso teniendo éxito empresarial a lo largo de años pues han sabido superar problemas tales como sucesión, falta de profesionalismo y rivalidades y donde a su vez el innovar y adaptarse a nuevos proyectos, procesos de gestión y realidades tales como la diversidad generacional, ha sido suma utilidad.

En la actualidad, a nivel internacional, empresas como Walmart, incluye dentro de su programa no monetario acciones como cambiar el uso del término empleado con el de asociado para así hacer saber al colaborador que es una parte esencial de la organización. En segundo lugar, la compañía ha acordado llamar a sus trabajadores por su nombre en lugar de por sus apellidos, desde el gerente de la sucursal hasta el conserje, todos se llaman por su nombre, esto ha creado una relación orientada a la familia entre los empleados. Así mismo la compañía cuenta con un equipo que se encarga de promover estrategias que buscan identificar, desarrollar, promocionar y retener el talento, siempre enfocado en cuatro pilares fundamentales: personas con discapacidad, diversidad sexual, equidad de género y diversidad generacional.

Por otro lado, y en el ámbito local, se encuentra Banco Pichincha de la familia Egas, que ofrece a sus 5.388 colaboradores, en que el 59% de ellos se encuentran entre los 18-33 años, varios beneficios no monetarios como el de formación y desarrollo con descuentos en instituciones educativas, en el ámbito de la salud con charlas de nutrición y actividades físicas como el Pichincha Runners o en el ámbito familiar con una escuela de familia, entre otros.

La empresa de estudio, del sector metalmecánico en la ciudad de Guayaquil, al igual que las empresas mencionadas, cuenta con una amplia trayectoria de 42 años dentro del mercado, quien además de ser una empresa familiar, ha decidido apuntar a la innovación, aceptando al incentivo no monetario como pieza clave del cambio, basándose en los diferentes grupos generacionales que actualmente conviven en la organización.

El presente trabajo de título se encuentra estructurado en 4 capítulos. El primer capítulo comprende el marco teórico, donde se abarca temas referentes a la motivación, los grupos generacionales, la satisfacción. En el segundo capítulo se analiza a la empresa en cuestión, sin mencionar el nombre por asuntos de confidencialidad. El tercer capítulo comprende el marco metodológico donde se indica los objetivos, preguntas de investigación, técnicas de levantamiento de información, entre otros. En el cuarto capítulo se encuentra el análisis de las técnicas de investigación que se aplicaron, siendo estas encuesta, grupo focal y entrevista. Por último, está el quinto capítulo donde se desarrolla la propuesta de incentivos no monetarios basado en la cronología y características propias de la generación a la que pertenezca el colaborador.

JUSTIFICACIÓN

En la organización se presentan diversos grupos generacionales que se encuentran situados en los departamentos que comprende la estructura. Esto permite identificar las diferentes perspectivas en lo que respecta a desarrollo, crecimiento y motivación.

Actualmente en las organizaciones se encuentran presentes cuatro generaciones, desempeñando diversas funciones. La Generación de “Baby Boomers” que se encuentra cerca de retirarse de las organizaciones, la generación “X” los cuales son reconocidos por trabajar para vivir, La generación “Y” que se encuentran inmersos en el mundo digital, aprovechando dichas herramientas relacionadas para ejecutar tareas relacionadas con el trabajo; y la generación “Z” que está introduciéndose por primera vez al mundo del trabajo, al igual que la generación Y manejan herramientas tecnológicas lo que les permite desempeñar tareas con mayor facilidad. Al estar estas cuatro generaciones conviviendo al mismo tiempo en una misma organización, se genera la brecha generacional. La brecha generacional puede ser definida como las diferencias que existen entre la generación actual y las anteriores, considerando el factor cronológico, los paradigmas, expectativas, habilidades y conocimientos.

Al existir esta brecha generacional, los directivos de las organizaciones deben velar por el bienestar de sus colaboradores y buscar formas de retenerlos ofreciéndoles la capacidad de desarrollarse profesionalmente, brindándoles oportunidades de crecimiento laboral y motivándolos a través de políticas de reconocimientos e incentivos, y promoción laboral.

Por un lado, se encuentran los Baby Boomers para los cuales la experiencia es un elemento importante y valorado, la fidelidad es reconocida al igual que sus habilidades y los conocimientos adquiridos como consecuencia de dicha experiencia. En cambio, la generación “X” se disociaron de las características con las que se identificaba a los Baby Boomers, su trabajo está orientado a los resultados y el sentido de fidelidad en el trabajo cambió, buscan estabilidad y compensación por el trabajo realizado. Mientras que la Generación “Y” tienen empleos orientados hacia la satisfacción de sus intereses, buscan

constantemente empleos que sean capaces de ofrecerles mejores elementos, puesto que no se encuentran motivados por únicamente el reconocimiento monetario. Crecieron con la posibilidad de desarrollar el dominio de herramientas que en un futuro les servirían para desempeñar actividades con mayor facilidad.

Estas generaciones poseen diferentes elementos que los caracterizan, es fundamental que los directivos diseñen estrategias que permitan alinear las necesidades de ambos y reconocer el desempeño de cada uno.

En la organización bajo estudio, que forma parte del sector metalmecánico, no existe otro tipo de reconocimiento que no sea el monetario. Los directivos de la organización consideran que es fundamental plantear diferentes formas de reconocimiento no monetario para que los colaboradores desarrollen sus conocimientos y puedan crecer de manera profesional, beneficiando a ellos mismos como a la organización en sí.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. Motivación, concepto y elementos claves

Las organizaciones se encuentran conformadas por colaboradores que tienen establecidas metas y objetivos. Mediante el cumplimiento de estas permiten satisfacer necesidades tanto inmediatas como a largo plazo. Es necesario mencionar que esta motivación puede verse influenciada por elementos externos que influyen en el cumplimiento esperado de las metas propuestas.

1.1. Definición de la motivación

La motivación en un principio es aquel impulso que genera la necesidad de realizar y cumplir metas a los individuos realizando un impacto positivo en el desarrollo y crecimiento de los mismos. La motivación se encuentra fuertemente ligada a satisfacer necesidades reales tanto del individuo como en la empresa, mediante estímulos y recompensa.

La motivación son todos aquellos procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo, en base a esto se puede afirmar que para llegar a un objetivo es necesario tener a un individuo motivado, para estar en un óptimo estado de motivación existen tres elementos claves los cuales son mencionados dentro de la definición de Robbins, siendo estos: intensidad, dirección y persistencia. (Robbins y Judge; 2013; Pg. 175).

Este es un elemento importante, que debe ser considerado y estimulado constantemente en las organizaciones. Mediante la motivación y la satisfacción laboral es posible generar un ambiente en el cual los colaboradores sientan que existe la capacidad de un desarrollo constante a nivel personal como profesional. Los directivos de las organizaciones, deben mantener como claro objetivo organizacional, buscar y analizar las fuentes de motivación de sus colaboradores para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es la satisfacción que le produce la tarea que desempeña así como las circunstancias que rodean su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más implicado y motivado es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner más dedicación en la tarea que realiza. (Zubiri; 2013; Pg. 193).

Los colaboradores se ven constantemente ante la necesidad de cumplir dichas metas organizacionales propuestas para no solo satisfacer las demandas de sus superiores inmediatos, si no que como se mencionó satisfacer aquellas necesidades personales y profesionales que estos tengan para poder generar un impacto en su desarrollo. Ante esto, el colaborador debe definir hacia dónde quiere llegar y que quiere lograr con esto. Los incentivos que sean ofrecidos, es aquel elemento que permite la motivación para satisfacer necesidades que presenten los colaboradores.

El cumplimiento de estas metas y como consecuencia los grados de motivación y satisfacción pueden verse afectados debido a factores externos que generan una influencia en el entorno. Este, al verse influenciado puede generar tensión e inconformidad en los colaboradores ocasionando así conflictos internos como organizacionales. El colaborador debe buscar elementos que le permitan motivarse nuevamente y satisfacer las necesidades presentes.

A medida que la motivación sea constante, el colaborador tendrá como prioridad el mitigar las molestias, inquietudes y necesidades que se presenten en su vida laboral y personal. Como se mencionó, esto se podrá realizar mediante la satisfacción de estas necesidades mediante estímulos y recompensas que permitan al colaborador proponerse nuevas metas y darle la motivación para que este la cumpla, dando como resultado un ambiente laboral eficiente, crecimiento y desarrollo.

1.2. Impacto de la motivación

La motivación es un elemento que debe estar siempre bajo el cuidado de los directivos. Procurando mantenerla constante en sus colaboradores mediante los altos grados de satisfacción laboral. Esto permite generar un ambiente laboral estable y eficaz, atrayendo a los talentos hacia la empresa y mantener a los mismos creando nuevos estándares laborales.

Mientras que la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. (Bejarano; S.F.; Pg. 6).

Esto, genera un impacto en el proceso organizacional de cada uno de los colaboradores. Para empezar, los colaboradores deben identificar las necesidades inmediatas como aquellas a largo plazo. Luego, la búsqueda de formas y métodos de satisfacer estas necesidades comienza, para así encontrar la más adecuada. Es fundamental, que estas estrategias o métodos sean escogidos de una manera eficaz puesto que así es posible determinar el alcance hacia las metas esperadas.

Es importante que el colaborador se alinee a la estrategia o método escogido para poder actuar con mayor facilidad y fluidez. Mediante esto, el poder actuar resultará más fácil y tomar decisiones resultara más efectivo. Por otro lado, los estímulos de recompensa y castigo aparecen. Estos permitirán que el colaborador pueda guiarse e identificar las falencias en las estrategias tomadas, ante estos resultados la toma de una nueva decisión será más evidente e identificable con facilidad.

La motivación puede tener dos resultados diferentes que pueden generar impactos distintos a los que realmente se espera. El resultado que se obtiene, viene de un proceso encadenado en la motivación como eje principal, la tensión al momento de realizar actividades que esperan tener como resultado el cumplimiento de las metas propuestas y para finalizar, evidenciar una conducta. Esta conducta deja en evidencia si la meta fue cumplida o no, genera satisfacción

o insatisfacción. Si la necesidad fue satisfecha, existe relajación, caso contrario aparece la frustración.

Debido a que los motivos para desarrollar su trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. (Tito y Acuña; 2015; Pg. 53).

1.3. Formas de motivar al personal

Existen distintos métodos para motivar a los colaboradores para que puedan cumplir con las metas organizacionales establecidas. Una de estas y la más conocida, es la motivación mediante los incentivos monetarios. Mediante esto, se les proporciona bonificaciones a los colaboradores en función al desempeño y trabajos realizados que son un medio para el cumplimiento de dichas metas. Este tipo de incentivo llega a motivar al colaborador, siempre y cuando la compensación económica pueda cubrir de manera inmediata la necesidad que presenten.

Por otro lado, están aquellos incentivos no monetarios. Estos incentivos permiten darle un valor agregado a la organización, y a su vez permitiendo a los colaboradores sentir que ocupan un puesto importante y que son reconocidos por su constante esfuerzo y sus ansias de cumplir los objetivos. Estos tipos de incentivos son por ejemplo, reconocer al colaborador por el esfuerzo realizado mediante el anunciamiento del empleado del mes, proporcionándole cierto estatus en su departamento y a su vez en la organización. Esto permite no crear una dependencia constante de los incentivos económicos a pesar de que en ocasiones son necesarios para el colaborador.

La motivación es, pues, junto con la satisfacción, otro elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos. (Zubiri; 2013; Pg. 195).

A medida que la organización identifique y aplique nuevos métodos y estrategias para incentivar la motivación en los colaboradores, el impacto que reciban tanto los colaboradores como la organización se podrá evidenciar de manera más eficaz mediante el aumento de los niveles de producción y satisfacción.

Ante esto, es necesario diseñar planes de incentivos tanto monetarios como no monetarios para incluir a todos los departamentos en este tipo de programas, sin la necesidad de excluir a ciertos colaboradores por el hecho de que las políticas organizacionales orientadas a la remuneración, no se encuentran bien definidas. A medida que sean reconocidos y recompensados, los niveles de cumplimiento, desempeño y satisfacción serán los que la empresa busca y necesita.

2. Primeras teorías sobre la motivación

A pesar de que en la actualidad las teorías motivacionales que surgieron en la época de 1950 son cuestionadas en cuanto a su validez, es de gran importancia repasarlas debido a que representan ese primer intento de explicar la motivación enfocada a los trabajadores, como base de las teorías contemporáneas dedicadas a explicar la motivación dirigida al ámbito organizacional.

2.1. Abraham Maslow, Teoría jerárquica de las necesidades humana

Uno de los principales exponentes de las teorías de la motivación es Abraham Maslow. Maslow plantea una teoría que hasta la actualidad sigue prevaleciendo como la más importante en la psicología humanística y en lo que engloba la motivación. Dentro de esta teoría, se encuentra la pirámide jerárquica de las necesidades humanas.

Existe un gran debate sobre lo que se debe considerar como bienestar, que como se mencionó anteriormente involucra los enfoques hedonista y de

satisfacción de preferencias; surge entonces la pregunta: ¿cuáles preferencias deben satisfacerse? (Salas y Garzón; 2013; Pg. 40).

Los colaboradores se ven influenciado por diversos factores que pueden afectar su desempeño en la organización. Ante estos posibles impactos que una persona puede tener a lo largo de su vida, Abraham Maslow propone una escala utópica en la cual se espera satisfacer cada uno de los niveles compuestos por diferentes tipos de necesidades que se presentan en la vida de cada una de las personas.

Hasta cierto punto, las necesidades a satisfacer serán idénticas a las de los demás pero a medida que se va escalando la pirámide las necesidades cambian de acuerdo a la persona, puesto que se ven motivados por cosas diferentes y se encuentran sumergidos en contextos y situaciones diversas que como resultado, no son iguales a las de los demás. En función a estas necesidades que la satisfacción tendrá otro impacto y como consecuencia se ven motivados bajo diferentes elementos y circunstancias.

La pirámide de Maslow se encuentra clasificada de la siguiente manera: en la base están todas aquellas necesidades básicas tomadas como supervivencia por los individuos, tales como la respiración y alimentación. Escalando la pirámide, nos encontramos con las necesidades referentes a la seguridad y protección, en esta podemos encontrar la estabilidad laboral, salud, familia y moral; en el tercer escalón, nos encontramos con las necesidades de afiliación, en este escalón podemos mencionar la amistad y el afecto. Luego, tenemos el escalón de reconocimiento tales como la confianza, el respeto y por supuesto el auto reconocimiento. Por último, nos encontramos con el escalón de la autorrealización. Este escalón es al que todas las personas anhelan alcanzar y constantemente se encuentra motivándose para alcanzar dicho escalón, este está constituido por la falta de prejuicios, resolución de problemas, etc.

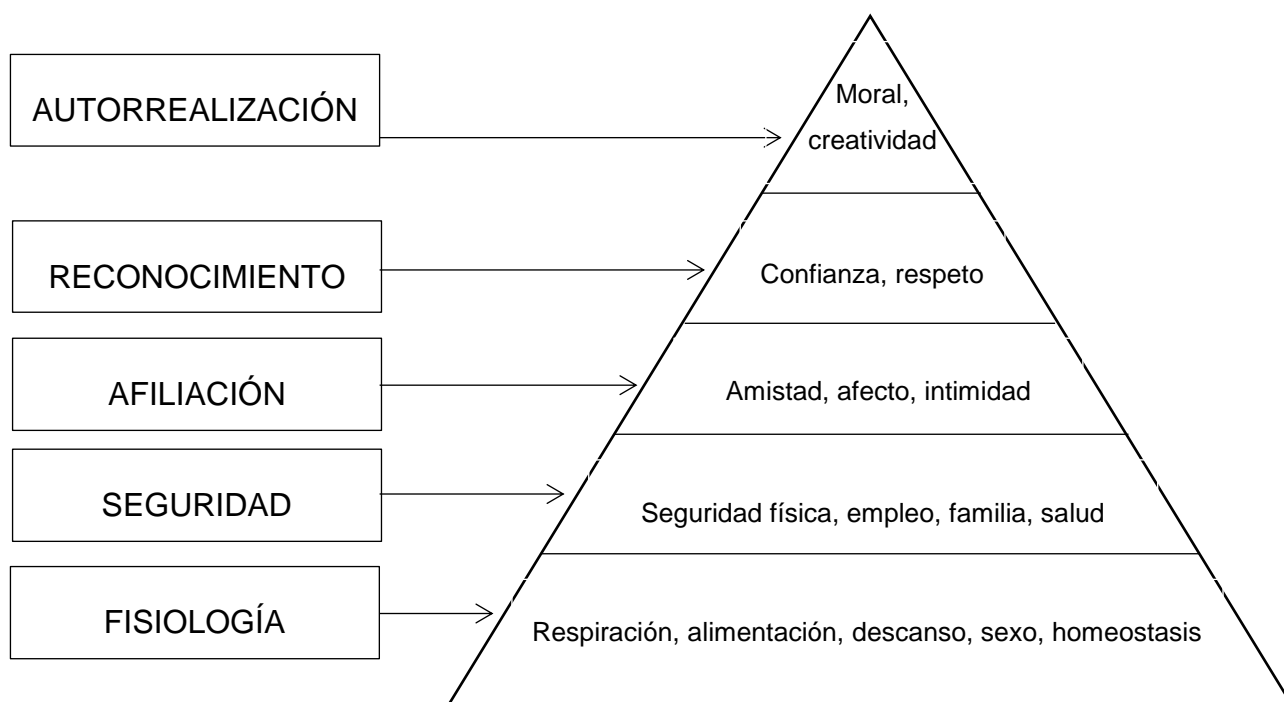


Gráfico 1: Pirámide de las necesidades de Maslow
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

En consecuencia, las necesidades más elevadas (menos apremiantes) tienen a quedar relegadas en un plano secundario. Sólo cuando se satisfacen las necesidades inferiores surgen gradualmente las necesidades más elevadas. Debido a esta preeminencia, no todos los individuos consiguen llegar a los niveles más elevados de las necesidades, porque deben satisfacer primero las necesidades inferiores. (Campos y Díaz; 2003; Pg. 4).

La diferencia entre las escalas de la pirámide de Maslow es que los niveles superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que los inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad). Mediante la definición clara de escalas de necesidades, es posible determinar hasta qué punto la organización puede intervenir proporcionándole herramientas o diseñando estrategias para satisfacer las necesidades. Esto es necesario, puesto que mediante dicha satisfacción el colaborador se encuentra motivado por ofrecer algo más a la organización y continuar desarrollándose para alcanzar el último escalón de la pirámide, el de la autorrealización.

A medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo

cuando una necesidad está razonablemente satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin y Rutland; 2008).

Como aspecto importante de la teoría de Maslow es que una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de actuar como motivadores. Es importante que cada individuo satisfaga sus necesidades y alcance la autorrealización.

2.2. Frederick Herzberg, Teoría de los dos factores de la motivación

La motivación en las organizaciones principalmente se deriva de dos factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los colaboradores aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo.

Herzberg en el estudio de su teoría definió dos tipos de motivación que se presentan en la vida cotidiana de los colaboradores. Estos son los factores de Higiene y los factores de Motivación. Estos factores se encuentran constituidos por elementos que diferencian una teoría de la otra, estos elementos son detonantes de los tipos de satisfacción que se presentan.

El factor de higiene, por un lado se encuentra compuesto por elementos tales como sueldos, salarios, horarios laborales, condiciones laborales. Son todos aquellos elementos enfocados a lo laboral, inclusive del espacio físico donde se desempeñan las actividades laborales. La iluminación, la ergonomía, incluso los manuales de políticas y procedimientos de la organización, la comunicación y el trabajo en equipo se encuentran dentro del factor de higiene.

Por otro lado, está el factor de motivación. Este factor se encuentra compuesto por elementos que no influyen de manera directa en el desempeño laboral de los individuos. Este factor es complejo para las organizaciones debido a que los directivos no pueden implementar estrategias para desarrollar dichos elementos y motivar a los colaboradores. Este factor se encuentra ligado a

elementos tales como la satisfacción de realizar o lograr un objetivo, el desarrollo de la persona y la contribución de los mismos.

La Teoría de Herzberg centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. Esta teoría subraya la importancia de las características del puesto y las prácticas organizacionales. Herzberg consideraba que el trabajo es la actividad más importante del individuo. (Araya y Pedreros; 2013; Pg. 48).

Estos dos factores, poseen elementos que permiten motivar a los individuos desde lo básico, hasta otros como condiciones laborales. Estos factores se encuentran estrechamente ligados con las actividades diarias de las personas, se encuentran arraigadas a su día a día. Como se mencionó en el capítulo anterior, la satisfacción es aquel resultado que permite determinar si un colaborador se encuentra realmente motivado para realizar su trabajo.

Mediante la aplicación y el control de estos factores de motivación mencionados por Herzberg, es posible el incremento de satisfacción en los colaboradores e incluso, se logra identificar efectivamente aquello que realmente motiva a los colaboradores. Esto genera un gran beneficio para la organización, puesto que es posible enfocarse en aquellos elementos necesarios para mejorar las condiciones laborales a las que los colaboradores se ven expuestos diariamente.

Las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. (Robbins y Judge; 2009; Pg. 180).

Los directivos de las organizaciones deben estar siempre dispuestos a mejorar constantemente estos factores mencionados por Herzberg. Si bien es cierto, los colaboradores nunca van a estar satisfechos al cien por ciento, pero

mientras las condiciones que la organización le otorgue a él, sean favorables los niveles de satisfacción se mantendrán e incluso mejorarán.

Ante estos cambios que la organización le ofrezca a los colaboradores, es fundamental determinar e identificar en los diferentes departamentos de la organización, cuales son aquellas necesidades y ofrecerles una mejora. Cada colaborador y departamento se enfrenta a diferentes situaciones, que generan necesidades de acuerdo al nivel de urgencia presentado. Se verán motivados por diferentes elementos y es deber de la organización poder satisfacerlos en lo mejor posible, elevando los estándares de satisfacción laboral.

De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del período venidero de reajustes salariales. (Manso; 2002; Pg. 81).

Las organizaciones plantean comúnmente como principal estrategia el incentivo monetario para los colaboradores, con la idea de que de esta manera se sentirán satisfechos por el esfuerzo realizado y reconocido por el mismo. En consecuencia, este accionar constante de las organizaciones genera un condicionamiento hacia los colaboradores. Por el esfuerzo realizado, se recibe una compensación monetaria. El incentivo monetario, con el pasar del tiempo, pierde su valor y reconocimiento ante el colaborador. Este desea algo más, desea ser reconocido por su desempeño de otras maneras que puedan satisfacer sus necesidades ya sea a corto como a largo plazo.

2.3. Douglas McGregor, teoría X y Y

Es mediante la implementación y desarrollo de teorías motivacionales, que las organizaciones han podido crear una estructura que les permita ser estables, retener al personal y más que nada continuar y generar un proceso de desarrollo

profesional, que les permita continuar con el crecimiento que esperan tanto la organización hacia sus colaboradores, y ellos mismos como profesionales.

Son varias las teorías de motivación que han servido como base fundamental en las organizaciones. Han sido útiles ante una planificación estratégica que les permita consolidarse como organizaciones líderes y forjadoras de profesionales capaces de generar un impacto hacia sus compañeros y directivos.

Ante los constantes cambios a los que se ven sumergidas las organizaciones y por consecuencias los colaboradores, estos deben ser capaces de adaptarse a lo que la sociedad y el mundo laboral y económico, les demanda. Es fundamental que esta adaptabilidad sea constante, caso contrario se verán condenadas ante un posible fracaso o estancamiento.

Douglas McGregor propone el enfoque sistemático o también conocida como la Teoría X y Y. En esta teoría se identifica a dos tipos de colaboradores que se encuentran dentro de la organización. Están por un lado los colaboradores tipo X y por otro lado, los colaboradores tipo Y. Ambos presentan diferentes conjuntos de características que pueden ser fácilmente reconocidos en el ámbito laboral, mientras que se desempeñan las actividades laborales pertinentes.

McGregor presenta dos formas de describir el pensamiento de los directores: la teoría X y la teoría Y. En la teoría X se asume que los trabajadores son vagos por naturaleza, necesitan que los supervisen y los motiven, y consideran al trabajo un mal necesario para ganar dinero. McGregor describe el otro extremo con la teoría Y que está basada en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. (Velásquez; 2002 Pg. 43).

Como objetivo fundamental, los directivos deben ser capaces de identificar de manera rápida y eficaz a qué tipo de teoría pertenecen los colaboradores. Es mediante esto, que es posible establecer bajo qué condiciones se verán sujetas en sus puestos de trabajo.

Por un lado, están aquellos colaboradores que pertenecen a lo que McGregor define como Teoría X. Estos colaboradores poseen características tales como aquellas personas a las que una supervisión sobre el trabajo que realizan, es necesario y que constantemente los estén motivando para realizar el trabajo asignado. Los directivos, deben tener en consideración estas características y generar un plan de incentivos y reconocimiento para este tipo de colaboradores. La organización tiene como tarea generar ese sentido de pertenencia y motivación en aquellos colaboradores para que puedan cumplir con lo propuesto.

Por otro lado, están aquellos colaboradores que pertenecen y comparten características de la Teoría Y. Estos colaboradores son fácilmente identificables, están dispuestos a utilizar diferentes herramientas designadas por la organización para el cumplimiento de las metas propuestas. Es necesario mencionar, que en ocasiones buscan otro tipo de medios, que la organización no otorga, para poder alcanzar dichas metas y para el cumplimiento de objetivos. A este tipo de colaboradores, es necesario retener en la empresa. Con este tipo de características y actitudes, es posible ser un soporte para el otro tipo de colaborador, aquel que pertenece a la Teoría X.

Los inicios dentro de la teoría gerencial sobre la importancia de la influencia entre directores y dirigidos y sobre todo, como ésta relación y sus consecuencias afectan el logro de los objetivos organizacionales. (Castro, Clemenza y Araujo; 2012; Pg. 254).

Los directivos necesitan realizar constantes diagnósticos y administrar planes estratégicos que permitan el constante desarrollo humano y profesional de sus colaboradores. Una buena dirección permite la identificación de los colaboradores hacia la organización, y la satisfacción de necesidades que pueden presentarse tanto a corto como a largo plazo.

Como consecuencia del desarrollo de todos estos elementos, la eficiencia organizacional aumenta hacia los niveles de deseados por la organización, y así mismo los colaboradores se encuentran motivados para satisfacer aquellas

necesidades que puedan presentarse. Además de desarrollar ese deseo de crecimiento profesional y personal.

McGregor propone este modelo como un medio efectivo de generar “compromiso”, un tema que empezaba a preocupar a la gerencia. Así mismo, critica a la evaluación del desempeño tradicional, debido a sus defectos de subjetividad y carencia de equidad, y a sus efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del empleado. (Vallina; S.F.; Pg. 2).

Según la teoría de McGregor, al existir dos tipos de colaboradores con diferentes características cada uno, deben existir dos tipos de administración para llevar a cabo las estrategias que se prevé plantear en la organización. El estilo de dirección en función a los colaboradores a los que engloba la Teoría X, los directivos deben poseer un mando autoritario. La forma en el que el trabajo se realiza, la obtención de resultado y el tiempo en el que estos se cumplen son característicos de este tipo de mando. Los colaboradores temen ser castigados por el no cumplimiento de objetivos.

Mientras que el estilo de dirección en la Teoría Y, los directivos intentan generar un ambiente laboral en el cual los colaboradores puedan sentirse a gusto y motivados bajo su dirección y por los resultados que logran bajo las actividades que desempeñan. Los colaboradores no se sienten amenazados al momento de no cumplir con un objetivo que se espera, la organización busca nuevas estrategias para que los próximos objetivos puedan cumplirse con la mayor eficacia posible. El trabajo es desarrollado con placer y satisfacción.

2.4. David McClelland, teoría de las tres necesidades

Las organizaciones deben adaptarse ante los cambios que se den en la sociedad. Estas se pueden ver influenciadas desde un ámbito social, económico y hasta político. Otro factor por el cual las organizaciones se ven fuertemente influenciadas es porque nuevas generaciones se van insertando en las organizaciones. Estas nuevas generaciones poseen nuevas características, aunque con rasgos de otras generaciones, esto ocasiona que existan nuevos

ideales, nuevos propósitos e incluso nuevas necesidades a las que se ven sujetos tanto los directivos como los colaboradores.

Ante el ingreso de estas generaciones a las organizaciones, los directivos deben establecer nuevas estrategias para motivar a sus empleados, mantener los niveles de satisfacción esperados e incluso que el cumplimiento de objetivos organizacionales aumente hacia lo esperado por el directorio.

Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación, que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro, que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder, que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían. (Luna; 2012; Pg. 38).

Los colaboradores, siempre se verán sujetos a necesidades que satisfacer. Sin embargo, estas satisfacciones no son similares unas a otras y esto dependerá del ámbito en el que se desenvuelvan y por supuesto de acuerdo a la generación a la que pertenezcan. A medida que la organización va creciendo, hay mayor cantidad de colaboradores por lo que como consecuencia la diversidad generacional aumenta.

La teoría de las necesidades busca que los colaboradores puedan alcanzar los niveles de motivación y satisfacción deseadas y necesarias, mediante la determinación de necesidades. Estas necesidades de acuerdo al colaborador y de la situación en la que se vea inmerso, podrá ser: una necesidad de realización y crecimiento; una necesidad de poder y en lo posible de liderazgo; y por último, la necesidad de afiliación, crear un círculo de relaciones que permita el crecimiento de habilidades y competencias.

De acuerdo a estas necesidades, los colaboradores se encontrarán motivados por distintas condiciones. Es fundamental que los directivos sean

capaces de realizar una administración en la cual, el objetivo principal sea generar un ambiente laboral el cual los colaboradores cumplan con sus metas organizacionales, mientras que el reconocimiento por los esfuerzos pueda satisfacer aquellas necesidades mencionadas por McClelland, las cuales considera necesarias.

3. Teorías contemporáneas

A diferencia de las teorías anteriores, las teorías contemporáneas poseen un grado aceptable de validez mediante apoyo de documentación, sin embargo, no significa que sean incuestionables; son contemporáneas pues son teorías que poseen el pensamiento actual de la motivación de los colaboradores.

3.1. Edwin Locke, teoría de la fijación de metas

Las nuevas estrategias de las organizaciones empiezan a enfocarse hacia el reconocimiento en base a los méritos y el cumplimiento de metas. Esto genera una nueva perspectiva hacia el tipo de administración, desarrollo de metas para el crecimiento profesional de los colaboradores. Las metas deben establecerse de acuerdo a las capacidades de los colaboradores, deben requerir esfuerzo por parte de los mismos, pero no de una manera exagerada puesto que, en caso de no lograrlo, existe la posibilidad de que estos se rindan y deriven al estancamiento.

El desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal. (Rubira; 2011; Pg. 23).

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los colaboradores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que

la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro.

Previo al establecimiento de metas, es fundamental que se realice un diagnóstico previo e identificar las necesidades tanto del departamento como de los colaboradores. Si las metas se alinean a las necesidades de los colaboradores, estos comenzarán con la búsqueda de herramientas para poder alcanzar con mayor facilidad dichas metas propuestas. En función al cumplimiento de esta se recibe un reconocimiento o un castigo. En definitiva, el colaborador, constantemente estará motivado ante la constancia del cumplimiento de objetivos y el reconocimiento al que este conlleve.

3.2. Stacey Adams, teoría de la equidad

La teoría de la equidad de Adams afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos con los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción en función de la de otras personas. La equidad, en el ámbito laboral, tiende a ser un factor importante para la motivación de los colaboradores. Esto es realmente importante tener identificado con el fin de analizar y determinar si los colaboradores están recibiendo una remuneración y compensaciones justas, en función a las funciones desempeñadas, al esfuerzo realizado y al cumplimiento de metas logrado.

Bajo el mando de los directivos en lo que son las organizaciones actualmente, la compensación y el reconocimiento debe basarse en tres factores principales que permiten al colaborador, ofrecerle a la organización lo que se espera de ellos para el desarrollo profesional y personal. Estos factores determinantes son aquellos como el esfuerzo, la experiencia y el cumplimiento de metas. Mediante estos factores, la organización establece parámetros para compensar y reconocer de manera justa a los colaboradores. Así, se incentiva a los colaboradores al cumplimiento constante de metas.

Los trabajadores están interesados en elementos adicionales a la satisfacción de sus necesidades; también quieren que el sistema de retribución sea justo. El fenómeno de la justicia aplica a todo tipo de estímulos [económicos, sociales, psicológicos], esto deriva en más ambigüedad en las actividades administrativas. (Mendez; 2012; Pg. 3).

La satisfacción de los colaboradores es el eje central de las organizaciones. Los directivos deben realizar planificaciones con el fin de mantener la satisfacción de los colaboradores constantes, pero bajo las circunstancias de que lo establecido por la organización, se cumpla.

La necesidad de que los colaboradores sean reconocidos de una manera justa, es fundamental. En caso de que se perciba insatisfacción por parte de los colaboradores, la posibilidad de que los niveles de producción se vean reducidos e incluso la tendencia de un colaborador insatisfecho, da como resultado su salida de la organización. Si el colaborador posee altos niveles de satisfacción, los estándares de producción e incluso la calidad de resultados serán eficientes, motivando así al grupo de trabajo a trabajar de la misma manera para obtener el reconocimiento esperado.

Los directivos analizan la justicia de su propio “contrato” de resultados aportaciones y posteriormente lo comparan con el de otros trabajadores en puestos similares e incluso de otros puestos. La equidad se juzgaría incluso con criterios relativamente arbitrarios, en los que se incluye la edad.

Con base en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciban desigualdad harán una de las seis elecciones siguientes: Cambiar sus aportes, cambiar sus resultados, distorsionar las percepciones de sí, distorsionar las percepciones de los demás, elegir una referencia distinta o abandonar (renunciar al empleo). (Robbins y Judge; 2013; Pg. 194).

La preparación ante cualquiera de estas elecciones es necesaria. Se requiere una planificación para combatir cualquiera de estas repentinas decisiones que en cualquier caso pueden afectar el desenvolvimiento de los otros colaboradores. La equidad debe ser fundamental en la base de las estrategias

para la planificación de los sistemas de compensación que la organización desee adoptar o desarrollar. Mediante una compensación justa, los niveles de satisfacción laboral aumentan y el deseo de superación también.

4. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el resultado de la combinación de diversos elementos que permiten al trabajador tomar una actitud positiva frente a las situaciones que se presenten en la organización. Dentro de esta satisfacción laboral, abarcan ciertos elementos fundamentales de la organización tales como el mismo puesto de trabajo, sus funciones y; la organización y sus formas de manejarse y administrarse.

4.1. Niveles de Satisfacción

En las organizaciones existen diferentes tipos de situaciones y elementos que influyen en los niveles de satisfacción laboral de cada empleado. Estos elementos pueden generar un gran impacto en la forma de desempeñar las diversas funciones establecidas por los empleados e incluso generan influencia en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

En la actualidad vivimos en el mundo de la globalización y de la competencia en el aspecto laboral, las empresas buscan personal capacitado, tengan nuevos conocimientos, dispuestos al cambio; cuando las actitudes son negativas, constituyen tanto un síntoma que contribuyen a las dificultades futuras de la empresa. El deterioro de las actitudes puede originar huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación de personal, también suele ser parte de las quejas, el rendimiento bajo y un deficiente servicio a los usuarios, robos de los empleados y problemas disciplinarios. (Merino y Díaz; 2008; Pg. 134).

Los niveles de satisfacción pueden ser clasificados dentro de la organización de varias maneras. Los principales niveles o grados de satisfacción son los siguientes: satisfacción laboral general, satisfacción laboral en función a las actividades que desempeñan, satisfacción laboral en función a las relaciones interpersonales dentro de la organización, satisfacción laboral en función al puesto de trabajo, satisfacción laboral en

función a incentivos y remuneraciones percibidas, satisfacción laboral en función a la edad y género.

En cada uno de estos niveles de satisfacción existen elementos detonantes que permiten el cambio en los grados de motivación. Estos elementos pueden verse influenciados tanto por situaciones internas como externas a la organización y el impacto que estos generan en el trabajador y su desempeño dentro de la misma.

Satisfacción laboral general: tenemos el primer nivel de satisfacción, la satisfacción laboral general. Este nivel se refiere a la satisfacción general del trabajador en la empresa, como este se siente en el trabajo. Como segundo nivel, tenemos la satisfacción laboral en función al trabajo que realizan. En este nivel, se mide el grado de satisfacción del trabajador de acuerdo a las oportunidades que la organización le ofrece, para que este pueda desarrollarse y desempeñar diversas actividades y funciones. Como tercer nivel de satisfacción, está la satisfacción laboral en función a las relaciones interpersonales dentro de la organización. Es aquí donde el trabajador puede crear relaciones, desarrollarlas y aprovechar oportunidades para su crecimiento, a su vez de generar un ambiente en el cual es posible tener canales de comunicación eficiente y que se generen grupos de apoyo que permitan con el continuo desarrollo y evolución tanto de la persona como de la organización.

Una de las situaciones que se encuentra bajo discusión constantemente tanto por parte de los colaboradores como de los directivos de la organización, es el tema de compensaciones y sueldos. Este es uno de los elementos por los cuales la satisfacción de los colaboradores también puede variar. Los colaboradores se encuentran en constante búsqueda de reconocimiento y modificaciones en las escalas salariales, pero las organizaciones tienen el deber de identificar qué tipo de compensaciones son las que se deben otorgar y que estas sean de manera justa y generen satisfacción entre los miembros de la organización. A partir de lo mencionado surge otro nivel de satisfacción. Este nivel de satisfacción es en función a la edad de los trabajadores. Es necesario mencionar que ante las diferentes

edades y a los grupos generacionales de la organización, las necesidades son diferentes por lo que los métodos de satisfacción comienzan a variar. Las compensaciones no son las mismas para todos, puesto que las necesidades no son iguales. Estas compensaciones no necesariamente tienden a ser monetarias, se enfocan también en el desarrollo humano y profesional de los colaboradores.

Como se puede evidenciar, la satisfacción de los colaboradores depende de los elementos y factores que influyen tanto de manera personal como en el ámbito laboral. Las organizaciones deben ser capaces de identificar cuáles son estos elementos e intentar satisfacerlos y aprovechar el desempeño para obtener resultados que beneficien a la organización, a su vez manteniendo niveles de satisfacción eficaces que permitan el desarrollo y retención de colaboradores.

4.2. Condiciones favorables que influyen en la satisfacción

Los individuos constantemente se encuentran rodeados de elementos o situaciones que pueden influenciar en su comportamiento como en su desempeño. Es necesario que los mismos individuos sean capaces de sobrellevar dichas situaciones para que el impacto sea tan favorable como se espera para la obtención de resultados eficaces y satisfactorios.

Para que exista un alto grado de satisfacción del empleado en función a su puesto de trabajo, es fundamental tener en cuenta ciertos factores que se encuentran relacionados constantemente en este proceso. Uno de los elementos principales para generar y desarrollar la satisfacción, es la motivación tanto intrínseca como extrínseca de los colaboradores.

La satisfacción laboral no es importante solo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista social, ya que los beneficios derivados de la misma impactan en la sociedad, pues esta sale del marco laboral del empleado y abarca el entorno de su vida. (Zayas, Baez, Zayas y Hernández; 2015; Pg. 38).

Las personas se ven influenciadas tanto de manera intrínseca como extrínseca. Cuando se habla de satisfacción intrínseca es aquella en que la

persona como meta personal se ha propuesto y una vez alcanzada se genera desarrollo personal. A medida que va desarrollando la tarea o actividad, genera un estado de satisfacción y esto lo motiva a querer proponerse nuevas metas y nuevos objetivos. Por otro lado, esta aquella influencia o motivación extrínseca, estas dependen de aquellos factores externos los cuales no se posee ningún tipo de control y que pueden afectarnos en nuestro desempeño. Hablando en el ámbito laboral, este tipo de influencias son las políticas organizacionales, nuevas formas de compensación, etc.

Ante la necesidad de que existan colaboradores que tengan altos niveles de satisfacción en la organización, los directivos deben plantear estrategias para mantener dichos niveles y a su vez generar satisfacción en los colaboradores que aún no poseen dicho grado de satisfacción al igual que los demás. Mediante esto lo que se busca es generar el bienestar y promover e incentivar sensaciones adecuadas y positivas en los colaboradores para estimular los niveles de satisfacción laboral.

La organización debe brindar a los colaboradores ciertos elementos que permitan alcanzar con mayor facilidad los niveles de satisfacción requeridos.

Para esto, se deben tener en claro ciertos elementos que permiten que esto se realice con la mayor efectividad posible. Uno de las principales estrategias que deben implementar las organizaciones para lograrlo, es la de crear un plan de incentivos constante y compensaciones tanto monetarias como no monetarias, acorde al empleado que lo reciba. Es necesario que el empleado se sienta identificado y satisfecho con el reconocimiento brindado por la organización.

Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. (Chaparro; 2006; Pg. 10).

Para que existan condiciones que permitan el desarrollo y mejora en el ámbito de la satisfacción laboral, es necesario que la organización ofrezca diferentes elementos mediante los cuales se pueda generar dicha satisfacción laboral necesaria tanto para la organización como para los

propios colaboradores. Esto es posible mediante, creando espacios en los cuales los colaboradores puedan desarrollar relaciones interpersonales, creando lazos con sus compañeros de trabajo permitiendo compartir conocimientos, entre otras cosas. Mencionado esto, la organización debe velar por crear canales de comunicación eficaces entre los diversos departamentos. Esto permite crear nuevos lazos de relaciones, conociendo así a los miembros de la comunidad en la que trabajan constantemente, esto permite crear círculos de apoyo y soporte.

Los elementos que permite que se desarrollen niveles de satisfacción esenciales para la organización, es un sistema de compensación justo y equitativo para los mismos colaboradores de la organización. La combinación de todos estos elementos, permite la satisfacción laboral anhelada tanto por los directivos de una organización como para los mismos colaboradores, que buscan constantemente el equilibrio entre la vida laboral y personal. Permitiendo compartir con sus familiares los logros obtenidos en su trabajo, como que la organización reconozca el sacrificio hecho por el empleado para alcanzar y cumplir los objetivos propuestos e incluso ofrecer un poco más de lo que la organización le pida.

Un elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. (Chaparro; 2006; Pg. 12).

Todos estos factores permiten la influencia de la satisfacción laboral en el impacto productivo de la organización.

4.3. Sistemas de compensación justos

Las organizaciones están conformadas por individuos de diferentes características, por ejemplo, la edad y el género. Ante la presencia de estos elementos, es posible apreciar que estos grupos de individuos tienen necesidades diferentes al resto. Esta diferenciación de necesidades surge a partir del grupo generacional en el que se encuentran.

Los colaboradores se encuentran respaldados en las organizaciones por ciertos beneficios de ley, que les pertenecen. Estos no son lo suficiente como para mantener a dicho personal, constantemente motivado y satisfecho para dirigirlos hacia el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales propuestos. En dichas organizaciones, de manera general y común existen dos tipos de compensación. Una es la compensación salarial, que es el reconocimiento monetario hacia el colaborador en función al trabajo realizado.

Mientras que, por otra parte, se encuentra la compensación de beneficios. Este tipo de compensación son aquellas que la organización le brinda al colaborador de manera voluntaria como un reconocimiento adicional al monetario por el esfuerzo y cumplimiento de metas. Este tipo de compensación ayuda al empleador a mantener satisfecho a los colaboradores y a su vez motivados, evitando la fuga de talentos y generando la retención de personal, junto con el desarrollo del mismo.

Como seres humanos, se busca satisfacciones a las necesidades; es conocido que las personas en la actualidad demandan cada vez más contraprestaciones adicionales a las de un salario fijo que esté acorde con su estilo de vida, pero como diferenciador se encuentra la compensación no económica. A lo cual se debe comprender mejor la motivación en forma más específica. (Arias, Portilla y Castaño; 2008; Pg. 267).

Ante la necesidad de las organizaciones por retener personal que sea un valor agregado, surgen dos tipos de compensación, como ya se mencionó antes monetaria y no monetaria, o, directas o indirectas.

En los diferentes tipos de compensación se puede identificar elementos que pertenecen a dicha clasificación. Por el lado monetario, como se mencionó tenemos al salario fijo de cada empleado, el aumento de sueldo por cumplimiento de objetivos e incentivos monetarios tales como bonos, horas extra, comisiones. En las compensaciones no monetarias tenemos programas de desarrollo, capacitaciones y seminarios, días libres, entre otros

tipos de servicio que permitan generar un sentido de pertenencia al empleado, manteniendo la motivación constante.

Una vez que las organizaciones definan que tipos de reconocimiento forman parte del sistema de compensación, es necesario que se establezcan políticas para la atribución adecuada de las mismas. Estas políticas deben estar alineadas con las estrategias organizacionales para que los sistemas de retribución y compensación sean otorgados de una manera justa y equitativa.

La calidad de vida laboral debe tener en cuenta los diferentes roles que tiene un empleado de la época actual, en la cual, es padre, hijo, esposo, estudiante, trabajador y ciudadano. Y por ello la misma organización debe velar porque exista un equilibrio en los diferentes roles que se desempeñe. De allí la importancia del equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar. (Castaño, Montoya y Restrepo; 2009; Pg. 90).

Es necesario que para que estas políticas puedan desempeñarse y fluir con la mayor eficiencia posible, estas deben basarse en que el sistema de compensación debe ser justo y equitativo, pero a la vez que incentive a la competencia por el cumplimiento de objetivos, dejando a un lado el conformismo y la simple satisfacción por la compensación, es necesario incentivar a su vez el desarrollo humano y profesional.

Para que exista un sistema de compensación justo es fundamental que todos los colaboradores puedan formar parte de este sistema, premiando así al colaborador con el mayor desempeño y el más eficaz. Lo que se espera mediante este sistema de compensación es incentivar a la competitividad, para así poder generar y desarrollar a los colaboradores en el ámbito laboral como personal. Mediante este sistema de compensación se espera además de retener personal, también atraer al nuevo personal, ofreciéndole la posibilidad de participar en este sistema de compensación mediante el cumplimiento de metas establecidas por la organización. Gracias a esto, es

posible la eficacia en la productividad de la organización, estableciendo nuevas metas para desafiar y desarrollar al personal.

4.4. Consecuencias de la satisfacción

El impacto que la satisfacción laboral cause en la organización es determinante para el cumplimiento de objetivos organizacionales, para la evolución del desarrollo de la empresa e incluso para el desenvolvimiento y retención de los colaboradores, permitiéndoles expandirse hacia nuevos elementos junto con los que pueden cumplir con objetivos con mayor facilidad y eficacia.

El cumplimiento de objetivos organizacionales no debe ser tomado únicamente en cuenta como un beneficio para la organización. En esta situación, todos los involucrados en los procesos y estrategias se ven beneficiados. Los clientes, los proveedores, los gerentes y los propios colaboradores son capaces de observar de primera mano, los resultados obtenidos mediante dicho cumplimiento. Esto permite que los niveles de satisfacción aumenten y el personal involucrado genere un sentido de pertenencia.

Existe una relación entre la productividad y la satisfacción del trabajo. El colaborador cuando se siente reconocido y recompensado de la manera adecuada por el esfuerzo realizado, se siente satisfecho y con necesidad de seguir superando las metas propuestas. Esto se convierte en un círculo, que beneficia a tanto la organización como al propio empleado, a medida que cumple con los objetivos propuestos, la organización le provee diferentes tipos de reconocimientos y compensaciones que lo mantenga motivado.

“...al realizar bien un trabajo se obtiene una sensación intrínseca de bienestar; además, bajo el supuesto de que la empresa recompense la productividad, en el caso de que ésta sea mayor, implicará que el trabajador reciba un reconocimiento verbal, mayor sueldo y posibilidades de ascenso; estas recompensas son las que incrementan el grado de satisfacción laboral. Así, una mayor productividad trae consigo recompensas económicas, sociales y psicológicas. Si el empleado percibe esta recompensa como

"justa", desarrolla una mayor satisfacción porque cree que está recibiendo la recompensa apropiada. Ante esta situación su esfuerzo por la labor encomendada será mayor." (Chiang y Ojeda; 2013; Pg. 45).

Ante la satisfacción laboral por parte de los colaboradores, surgen nuevos elementos que permiten la estabilidad, progreso y desarrollo de las estrategias y estructura de la organización. Un buen clima laboral, es una de las principales consecuencias de que los colaboradores se encuentren satisfechos. Además, este buen clima laboral, es un gran detonante para aumentar los niveles de productividad generando así buenos resultados.

Existen factores que tienen una fuerte influencia en el buen clima laboral de una organización. Estos factores permiten en el desarrollo constante y evolutivo de la organización y a la vez motivan a los colaboradores para mantener la competitividad. Estos factores son el trabajo desafiante, esto permite a los colaboradores a salir de la zona de confort y enfrentarse a situaciones con las que usualmente no está familiarizado. Por otro lado, tenemos las recompensas equitativas, mediante estas recompensas el empleado está motivado porque al tener las mismas posibilidades de desempeñarse, puede recibir una compensación justa al esfuerzo realizado.

Es fundamental ofrecerles a los colaboradores, un ambiente laboral y un espacio de trabajo adecuado, con las instalaciones necesarias para que estos puedan cumplir con lo que la organización demanda. Si el empleado posee un espacio de trabajo limpio y seguro, éste tendrá la motivación y satisfacción para realizar lo necesario para destacar.

Por último, para que el empleado se sienta a gusto en su puesto de trabajo y realizando las funciones solicitadas, es necesario generar un equipo de trabajo que se fundamente en una buena comunicación. Mediante esto, es posible crear equipos de trabajo consolidados y de soporte para poder planificar e incluso desarrollar estrategias para el cumplimiento de actividades, funciones y objetivos.

Si el empleado percibe esta recompensa como "justa", desarrolla una mayor satisfacción porque cree que está recibiendo la recompensa

apropiada. Ante esta situación su esfuerzo por la labor encomendada será mayor. (Chiang y Ojeda; 2013; Pg. 45).

Gracias a los altos niveles de satisfacción laboral que pueda presenciar una empresa, los resultados que se obtengan serán beneficiosos para tanto la organización como para los mismos colaboradores. Los porcentajes de rotación bajan, generando lo que se mencionó anteriormente como la retención del personal que genera un valor agregado a la organización, mediante los esfuerzos realizados por el cumplimiento constante de los objetivos propuestos.

Es fundamental mencionar que la organización debe tener en cuenta que el empleado a pesar del trabajo, este también tiene preocupaciones y necesidades personales que pueden afectar en algún momento a su desempeño laboral. La organización además de mantenerlo motivado y satisfecho debe buscar maneras de compensar este esfuerzo mediante reconocimiento que permita satisfacer ciertas necesidades personales que puedan presentarse.

5. Cultura organizacional enfocada a las generaciones

La cultura en las organizaciones es aquel conjunto de elementos que abarca desde valores, creencias hasta la forma de pensar de las personas. Estos valores son transmitidos de generación a generación, al igual que las creencias.

En este conjunto de elementos también se encuentran abarcadas las costumbres de las personas que son arraigadas a la cultura de su familia y por la cual fueron criados. Todo esto, es llevado a las organizaciones como parte de la persona, y se busca una forma de alinearlos con la propia cultura de la organización.

La cultura de la organización es definida por los fundadores de la misma y a partir de esta es que se desarrolla, adapta y evoluciona a lo largo de los diferentes procesos.

5.1. Factores que influyen en la cultura organizacional

Los procesos sociales en las organizaciones están determinados por las relaciones personales y comunicacionales que definen la cultura y, que, a su vez, es propia de los procesos sistémicos abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas. (Morelos y Fontalvo; 2014; Pg. 98).

Son varios los factores que constantemente se encuentran influenciando a la cultura de las organizaciones. Estas son el hogar de muchas personas provenientes de diferentes generaciones por lo que como consecuencia tienen diferentes costumbres, creencias y valores que generan en ciertas ocasiones choques culturales en los mismos departamentos de la organización.

La cultura organizacional se encuentra conformada por diversos elementos que permiten ser identificada como la cultura de “esa empresa”. Dentro de la cultura organizacional, hay cuatro elementos: lo simbólico, lo estructural, lo material y lo conductual.

Dentro de los elementos simbólicos que conforman la cultura organizacional son todas aquellas creencias y valores que la organización establece desde su fundación para ser identificada y diferenciada de otras organizaciones. Mediante los elementos simbólicos se espera que los miembros de la organización puedan identificarse y adaptarse fácilmente, alineándose a la cultura de la misma.

En los elementos estructurales podemos encontrar todo lo que la organización define desde el momento de su fundación hasta a medida que va desarrollándose y creciendo, proponiéndose nuevas metas y objetivos. Dentro de este elemento podemos encontrar la misión, la visión y las políticas. Estos elementos permiten darle una forma a la organización y a su forma de desenvolverse. Es aquí donde se puede observar si el empleado realmente se alinea con las estrategias y objetivos que la organización propone. Son todos aquellos procesos formales que le dan a la organización una estructura.

Los elementos materiales, estos son elementos físicos – tangibles que las personas pueden identificar con facilidad. Los elementos materiales más comunes y de mayor uso, son las oficinas, los inmuebles, los materiales de oficina, equipos e incluso los uniformes que utilizan los colaboradores. Estos son brindados por la organización para crear un vínculo físico de que pertenecen y son miembros de la empresa.

Por último, tenemos los elementos conductuales. Estos elementos conductuales son aquellos comportamientos que se pueden evidenciar en la organización. Una de las principales características de este elemento, es la comunicación. Como se desarrollan las relaciones interpersonales en la organización y cuáles son estos canales de comunicación para fomentar el desarrollo de la misma. Lo que las organizaciones esperan, es que este elemento sea una herramienta fundamental en el desempeño de las actividades diarias de los colaboradores.

Estos cuatro elementos previamente mencionados, permiten la estructuración y desarrollo de la cultura organizacional. Para que exista dicha cultura, es necesario que estos elementos se encuentren claramente definidos y establecidos, puesto que los colaboradores sean capaces de adaptarse a ellos e incluso colaborar con el desarrollo de la misma.

Ante todo, esto, el individuo debe analizar todos estos elementos al momento de su ingreso a la organización. Es fundamental que analice si sus valores y creencias se alinean con aquellas que la organización posee, caso contrario su desenvolvimiento y desarrollo se verá obstruido y demorado.

Aprender la cultura implica la constante preparación y disposición, vistas como necesidad, para resolver las situaciones vitales individuales y colectivas. (Martínez; 2008; Pg. 290).

5.2. Cultura organizacional según Baby Boomers

La generación de los Baby Boomers son aquellas personas que nacieron entre 1940 y 1960. Estos llevan este nombre debido al alza de la tasa de natalidad que hubo en este periodo.

Esta generación es caracterizada por la ausencia de las tecnologías como las que hoy conocemos. Sin embargo, fue la época y el auge del desarrollo de herramientas tecnológicas como el tocadiscos y las videocaseteras, que permitían que las personas estén comunicadas y actualizadas con lo que sucedía en su entorno a nivel local, nacional y mundial. Las familias se distinguían por tener numerosos hijos y tener valores y creencias conservadoras.

Los baby boomers poseen características que los diferencian de los demás. Ellos están dispuestos a dar la milla extra, son optimistas y conducidos; positivos y tienen una relación conflictiva con la autoridad por lo que se vieron inmersos en épocas de conflictos y guerras; son idealistas pues vivieron y crecieron dentro de una época de conflictos y ansían no volver a pasar por eso, buscan soluciones y quieren poseer todo. (Chirinos; 2009; Pg. 150).

Crecieron dentro de hogares muy conservadores, los cuales les transmitieron los valores que llevaron a las organizaciones. Trabajadores y honestos, trabajaban para darle todo a la familia y permitir satisfacer necesidades existentes. Al ellos crecer en una situación de necesidad y de crisis en todos los sentidos ellos tuvieron que adoptar una conducta distinta.

Con la generación de Baby Boomers, aparece por primera vez el término de Workaholic. Como ya se mencionó, la generación de los Baby Boomers vivía para trabajar, intentaba darle todo lo que ellos no tuvieron a su familia, y como crecieron en la situación anteriormente mencionada, sabían lo que era no tener algo. Todas sus ganancias eran para su familia.

Al estar constantemente trabajando, dejaban a un lado los valores y tradiciones familiares y se dedicaban la mayor parte de su tiempo a trabajar. La organización se volvió su hogar, se dedicaban al 100% a las funciones de su puesto de trabajo. Comenzó una época de austeridad y ganancias financieras, y comenzaron realmente a ver dinero y la posibilidad de comprar cosas que antes no se podía.

Una de las frases que los caracteriza, es la de “Viven para trabajar”. Constantemente buscaban realizar actividades en función al trabajo, cuando salían de la oficina se llevaban el trabajo a la casa y constantemente hacían reuniones de trabajo.

En las organizaciones asumieron un rol de compromiso con la organización, de aspiración para liderar un cambio. Estaban en la constante búsqueda de desafíos y como consecuencia de esto el desarrollo de reconocimiento mediante símbolos y jerarquización.

Los baby boomers pueden ser los que inculquen en los millennials una visión adecuada acerca de los valores en el trabajo, tomar decisiones y comprometerse. (Méndez, Vallejos y Arizaga; 2016; Pg.218).

5.3. Cultura organizacional según generación X

Las personas pertenecientes a la generación X son aquellas nacidas entre 1971 y 1985. Ellos también se vieron inmersos en situaciones conflictivas, pero a diferencia de la generación de Baby Boomers, los X eran testigos de una competencia sobre tecnología.

La Generación X fue testigo del primer televisor, del internet y la evolución de los diferentes aparatos electrónicos que eran parte del hogar y que con el paso del tiempo se transformaron como uso de herramientas para su trabajo. Como consecuencia de los rasgos de la generación de Baby Boomers y su adicción al trabajo, el esquema de valores tradicionales y la formación de una familia tradicional se rompe en esta generación.

La Generación X, en su mayoría, era criado por un solo padre o madre, puesto que apareció el boom de los divorcios. Es necesario mencionar que la generación X es conocida como la generación de los escépticos y esta característica influencia mucho en su reconocimiento en las organizaciones y su identificación en la misma.

Al contrario de los Baby Boomers, la Generación X trabaja para vivir, buscan las mejores oportunidades y se arriesgan a perseguir mejores oportunidades laborales que lo ayuden a desarrollarse y crecer.

La generación X debido a los cambios a los que se tuvo que ver inmersa posee características muy distantes a la de sus antecesores. Es aquí donde se puede evidenciar que la generación X busca de inmediato la independencia para poder desarrollarse de una manera más rápida. Son escépticos debido a las situaciones que vieron vivir a sus padres y como el mundo laboral los trató, buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal. (Chirinos; 2009; Pg. 150).

Como característica en el ámbito laboral, la generación X busca desafíos, pero no necesariamente que estén relacionadas con el crecimiento jerárquico sino más con el profesional y su propio desarrollo de habilidades. Mediante esta premisa, ellos no esperan recibir órdenes, toman iniciativas ante diversas situaciones que se presenten. Y algo que caracteriza a esta generación es la decisión de estudiar carreras profesionales por afinidad, mas no por necesidad económica.

El aspecto positivo de la generación X es que crecieron en un mundo relativamente pacífico, en el auge tecnológico y disfrutando de los beneficios de las causas que sus padres iniciaron, como la de los Derechos Civiles, los movimientos de las mujeres y la protección al medio ambiente. (Hernández, Espinoza y Aguilar; 2015; Pg. 65).

La generación X al crecer en un ambiente libertad e independencia terminan por asociar el desarrollo laboral y profesional de la misma manera. Terminan por ser emprendedores y arriesgarse sin un modelo financiero a tener la iniciativa de un negocio. Todos estos movimientos por la lucha de derechos, sirven como fuente de inspiración para tomar las riendas a las situaciones que se les presenten y resolverlas.

5.4. Cultura organizacional según generación Y

La Generación Y engloba a todos aquellos individuos nacidos entre 1981 y 2000. De esta generación es donde surge la palabra "Millennial". El concepto de comunicación para ellos, es uno completamente distinto al de las demás generaciones. En la actualidad, esta generación se encuentra inmersa en las

organizaciones, ocupan cargos importantes y, por otro lado, también está ingresando por primera vez a trabajar.

Los canales de comunicación se transforman por completo. La tecnología es una herramienta del diario vivir tanto para realizar actividades de ocio, como para desempeñar funciones relacionadas con el trabajo. Las redes sociales que empezaron con la idea de ser una vía de comunicación para forjar relaciones humanas, se utilizan en la actualidad también como medios y herramientas importantes para la comunicación y transmisión de estrategias dentro de la organización, al igual que la transmisión con los clientes externos, proveedores, etc.

Debido a la combinación entre consciencia, responsabilidad social, sensibilidad, creatividad, capacidades de emprendimiento y focalización en demostrar resultados, es considerada la “Generación Perfecta”. (González y Mercado; 2014; Pg. 1).

El choque de culturas comienza a ser más evidente en las organizaciones puesto que existen en ocasiones tres culturas conviviendo tanto en un mismo departamento como en la organización en general. Fueron criados y crecieron en ambientes sociales y culturales completamente diferentes, las situaciones y conflictos que se dieron al cabo de los años, tuvieron un contexto diferente a los conflictos de las generaciones anteriores y esto contribuye en su forma de ser, en su cultura, valores y creencias.

La generación Y, fue una generación que creció con constantes grandes cambios tecnológicos. Testigos de las innovaciones como el internet que paso de ser una herramienta básica para la comunicación para las organizaciones, se transformó en una herramienta elemental en las funciones de los colaboradores. Al igual que el uso de las computadoras, dejó de ser una herramienta para cargos específicos y comenzó a utilizarse para todas las áreas facilitando el trabajo para poder realizarlo de una manera más eficiente.

Una de las ventajas que dicha generación logro desarrollar y evidentemente la aprovecho, es la adaptación rápida al cambio. A lo largo de este periodo, la tecnología comenzó a desarrollarse de manera rápida y realizando grandes

cambios, los usuarios debían acoplarse y adaptarse a dichos cambios para poder utilizando la tecnología como parte fundamental para el desarrollo de las funciones. Al sentirse cómodos y notar la facilidad para desempeñar actividades, la generación Y demandaba soluciones y respuestas inmediatas ante situaciones que emergían en determinado momento.

Los sociólogos los describen como malcriados, egoístas, impacientes. Con una buena educación, se adaptan a los cambios y prefieren un trabajo que “les llene”, en lugar de un salario considerable. Son críticos y comparten casi todo. (Silvestre y Cruz; 2016; Pg. 477).

Al haber crecido en una época donde los conflictos no eran armados, les dio la confianza y la necesidad de desarrollar un ambiente de paz y comunidad con ideales enfocados hacia una sociedad de constante cambio y desarrollo positivo. Ante esto una serie de características que los identifican, comenzaron a surgir. Adaptables al cambio, buscan la transparencia en todo sentido, esta va desde la transparencia personal en redes sociales como en el ámbito político. Buscan cambios verdaderos en las estrategias que se tienen para el desarrollo involucrándose para la identificación de beneficiarios.

La globalización cultural en esta generación es evidente. Son conocidos por ser multiculturales, predomina la aceptación de otras culturas, idiomas, etc. en su diario vivir y lo adhieren como parte de su personalidad y desarrollo. Todos estos ámbitos son necesarios en la cultura de una organización, esto permite ampliar el panorama del desarrollo de los directivos y de la misma organización. Las organizaciones desarrollan nuevos valores que permiten la fácil identificación de los colaboradores con la misma y el reconocimiento organizacional por medio de otros empresarios y colaboradores.

5.5. Cultura organizacional según generación Z

La generación Z es la última generación, la que actualmente se encuentra ingresando por primera vez a las organizaciones. Están ingresando por primera vez a las organizaciones y es este primer trabajo el que causara impresiones sobre el mundo laboral en ellos. Mientras que esta generación Z está ingresando

a las organizaciones, la generación de Baby Boomers está por retirarse de la misma, dando por terminado el ciclo laboral de dicha generación.

Algo que caracteriza esencialmente a esta generación, es que se los conoce por ser autodidactas. Los obstáculos son fáciles de superar porque intentan aprender más allá de lo que los libros pueden enseñarles. La superación personal y profesionales están marcados desde un inicio y esto junto con otros valores son inculcados por la misma sociedad en la que se desarrollan. Son fácilmente identificables por participar en eventos involucrados con el medio ambiente y de otro ámbito que ayude a la sociedad.

Por otro lado, se interesan por la inserción laboral desde temprano. Esto, como ya se mencionó permite desarrollar y darles una nueva perspectiva de las necesidades a las que son sometidos y a la realidad que como sociedad se tienen que enfrentar. En ocasiones esta oportunidad de formar parte del mundo laboral desde muy temprano, los ayuda a desarrollar una personalidad más madura e identificar cuáles son realmente sus necesidades.

Todas las áreas de la actividad humana han sido transformadas por la intersticialidad de los usos de internet. Así, la “naturalidad” con que los jóvenes y adolescentes viven de modo cotidiano la continua conexión y desconexión a los SRS da cuenta de nuevos modos de socialización y sociabilidad emergentes. (Linne; 2014; Pg. 206).

Algo con lo que constantemente se puede identificar a la Generación Z es su necesidad cumplir con las expectativas que ellos mismos se proponen de su puesto de trabajo. Mediante esto, si no se sienten a gusto, si no cumplen con las expectativas, si no satisfacen sus necesidades básicas y sociales, y si no sienten que están realmente haciendo la diferencia en la sociedad, deciden salirse de sus puestos de trabajo y ser independientes/emprendedores.

El objetivo de esta generación es generar un impacto en todos los ámbitos que se enfoquen, puede ser en lo político, en lo ambiental e incluso en lo organizacional. Quieren mejorar las estructuras que fueron definidas por generaciones anteriores, que se siguen rigiendo, pero no generan ningún tipo de influencia o cambio.

Una de las funciones cognitivas que mejor describe a los “nativos digitales” es el multitasking o multi-tarea, esta función refiere a la capacidad de resolver varias tareas a la vez. Esta habilidad es causada por la gran cantidad de información que aprenden a procesar de las múltiples fuentes que utilizan, todas ellas asociadas a las tecnologías. (Dutra; 2017; Pg. 12).

La generación Z, al igual que la Y, se ven inmersos completamente en la era digital. Esta es una herramienta que está involucrada en todas las actividades que realizamos en el día a día, desde apagar una alarma en el celular, comunicarnos (ya sea por razones sociales como laborales) hasta desempeñar las actividades en el día a día del trabajo. Mediante esta tecnología, la comunicación es más rápida, y así es posible lograr que se cumplan diferentes objetivos y se desarrollen diferentes actividades en tiempos establecidos.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN

La empresa del sector metalmecánico es una empresa que inicia sus actividades en 1977 con una industria de muebles, pionera en la fabricación de mobiliario de hogar y oficina. En 1985 expande su producción a la línea de ferretería, cubriendo el mercado con productos destacados como picaportes, rieles y bisagras.

En 1993 otra empresa del sector productivo inicia la fabricación de sistemas de almacenaje industrial y estanterías para exhibición de productos en locales comerciales destacándose en el mercado nacional por su calidad y garantía. En el 2009, se fusionan las dos empresas la empresa productora de mobiliario de hogar, oficina y ferretería y la empresa de sistemas de almacenaje y nace lo que ahora es la empresa del sector metalmecánico, para fortalecer el producto en el mercado de estanterías industriales y de exhibición comercial.

Esta empresa tiene como misión ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de productos especializados para negocios de punto de venta, bodegas y mobiliario de exhibición de alta calidad en tiempos cortos a nivel nacional. Su visión es consolidarse como asesores integrales en las líneas de diseño, gestión e instalación de puntos de venta y bodegas a nivel nacional, con servicios y productos innovadores, y soluciones inmediatas

La empresa del sector metalmecánico es una empresa familiar como la mayoría de empresas constituidas en el país. Es posible identificar que a lo largo de los años se ha mantenido con dicha estructura. Al no poseer dicha estructura claramente definida, genera que tanto los procesos como estrategias que se desean establecer sean desarrollados e implementados de una manera empírica hacia la situación de dicho momento.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Planteamiento del problema de investigación

A fin de que una organización crezca y sea sostenible, tiene como requisito básico el ser altamente productivo, una empresa alcanza la productividad mediante varios factores, como el establecimiento y cumplimiento de objetivos, la correcta gestión de tiempos y procesos, talento humano adecuado, sistema de incentivos correctamente establecido, entre otros. Dentro de todos estos factores, el más importante es el talento humano, los colaboradores son el eje principal de toda organización, pues en gran parte, de ellos dependerá que tan productiva una organización pueda llegar a ser.

Es así que dentro de los objetivos generales que tiene la empresa del sector metalmecánico, está dar a los colaboradores un ambiente de trabajo que promueva el desarrollo del potencial, la identidad, participación y actitudes

favorables, a través de acciones que a su vez mantengan la motivación del personal, con el fin de fortalecer la cultura, el compromiso y la calidad de vida laboral de todos.

Sin embargo, existen varias situaciones que generan inconformidad en los colaboradores e incluso, en ocasiones, provocan que la producción no se desarrolle de la manera esperada, surgiendo así la necesidad de realizar horas extra.

Entre estas situaciones se encuentra el hecho de que no todos los colaboradores se ven plenamente beneficiados del sistema de compensación que en la actualidad ofrece la empresa dentro de sus políticas. Este es, el pago de horas suplementarias y extraordinarias como reconocimiento al colaborador por el esfuerzo realizado, pero solo en función a tres de las cinco áreas que posee la empresa, siendo las áreas de administración y talento humano aquellas que no cuentan con ningún incentivo, mientras que el área de producción, logística y comercial cuentan únicamente con este incentivo monetario.

Este planteamiento de políticas, no considera para participar en este sistema de compensación monetario a las otras áreas previamente mencionadas debido a la ideología que comparten los altos mandos de la empresa, esta es que: el crecimiento y desarrollo de la empresa se da partir del cumplimiento de objetivos de ciertas áreas determinadas y que el presupuesto actual, no es suficiente para abastecer a las demás áreas, limitando así, como se menciona anteriormente, que se incluya a todas las áreas en dicho sistema de compensación.

Sin bien es cierto, la compensación monetaria genera un grado de motivación y satisfacción en los colaboradores, estos también buscan y aprecian otro tipo de incentivos como la constante adquisición de conocimiento y el desarrollo que permite el crecimiento laboral. Si esto no es tomado en cuenta, se pueden dar en la empresa consecuencias negativas en la productividad, crecimiento y estabilidad de la organización.

El presente trabajo de título generará una propuesta enfocada en un primer momento, a incentivos no monetarios, aplicable a todas las áreas de la

organización, capaz de influir en el cambio de percepción de los colaboradores e incrementar su nivel de motivación.

2. Formulación de preguntas de investigación

2.1. Pregunta de investigación

- ¿Los incentivos no monetarios influyen en la motivación del personal?

2.2. Preguntas secundarias

- ¿El reconocimiento no monetario repercute en la motivación de los colaboradores a pesar de pertenecer a diferentes generaciones?
- ¿Qué impacto tendrá un plan de incentivos no monetarios en la motivación de los colaboradores de las diversas generaciones que conviven en la organización?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de incentivos no monetarios a través de herramientas cualitativas y cuantitativas para mejorar la motivación de los colaboradores de una empresa del sector metalmeccánico de Guayaquil.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar mediante encuestas de satisfacción las generaciones presentes en las distintas áreas de la empresa del sector metalmeccánico.
- Comparar las expectativas motivacionales de los diferentes grupos generacionales que se encuentran en la organización a través de información documental como técnica cualitativa.
- Determinar el incentivo no monetario que influye en la motivación de cada grupo generacional.

4. Enfoque Metodológico

El presente trabajo mantiene un enfoque mixto en que la información fue recopilada desde un enfoque cualitativo y cuantitativo mediante técnicas de investigación como son la encuesta, entrevista, grupo focal e información documental.

Para la obtención de datos cuantitativos se realizó una encuesta a 56 colaboradores de la empresa perteneciente al sector metalmecánico, la cual presenta las siguientes dimensiones: remuneración e incentivos, sentido de pertenencia, autorrealización y motivación.

Previo a la obtención de los datos cuantitativos, se optó por realizar una prueba piloto de la herramienta diseñada con el fin de determinar que tal comprensible y confiable es la misma. La encuesta fue aplicada a cuatro colaboradores correspondientes a las áreas de comercial, administrativa, producción y operativa.

Para la recolección de datos cualitativos se utilizaron tres técnicas: la entrevista, grupo focal e información documental. La primera fue aplicada a los supervisores de todas las áreas y a los gerentes mientras que el grupo focal comprendió un grupo formado por dos colaboradores pertenecientes a las diferentes generaciones identificadas, por último, se utilizó la información documental a partir del material bibliográfico revisado sobre las diferentes generaciones.

4.1. Diseño de investigación

La investigación se basa en un diseño no experimental puesto que no se modificará ningún proceso de la empresa del sector metalmecánico. La recolección de datos se realizó dentro del tiempo indicado en el cronograma, así mismo la información recolectada fue analizada y descrita, teniendo como fin el entendimiento completo de las variables planteadas dentro de la realidad de la organización.

El alcance del diseño de investigación es descriptivo pues mediante la metodología antes expuesta se ha realizado un estudio de campo y se ha

utilizado y redactado información de varias fuentes bibliográficas. Con el fin de lograr resultados netamente objetivos, no se ha modificado ningún comportamiento.

4.2. Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo, detallando en un primer momento las características de la organización en referencia a las variables planteadas para así poder determinar las expectativas de cada uno de los colaboradores pertenecientes a distintos grupos generacionales.

Contando con conclusiones y una propuesta de plan de incentivos, se buscará retroalimentación por parte de los colaboradores con el propósito identificar la aceptación u oportunidades de mejora del mismo.

4.3. Variables

- **Mentalidad generacional:** las actitudes, valores y creencias que posee un grupo y que determinará su comportamiento, personalidad y perspectiva.
- **Reconocimiento empresarial:** distinción monetaria y no monetaria que la empresa dirige a sus colaboradores, influyendo en la motivación de manera positiva.
- **Plan de reconocimiento no monetario:** actividades aisladas a cualquier valor monetario que buscan estimular de manera positiva la calidad de vida que el colaborador posee dentro y fuera de la empresa.

4.4. Dimensiones

- **Grupo generacional:** clasificar a los colaboradores, de acuerdo a las diferentes generaciones basándose en su edad cronológica. La información será obtenida de una matriz de Excel proporcionada por la empresa.

- **Reconocimiento:** determinar las acciones que la empresa lleva a cabo para reconocer a sus colaboradores. Esta información será obtenida por medio de las encuestas y entrevistas.
- **Entorno laboral:** identificar las características que priman en la empresa e inciden en variables como: remuneración e incentivos, sentido de pertenencia, autorrealización y motivación.

5. Población y Muestra

En la empresa del sector metalmecánico existe una población total de 68 colaboradores divididos en cinco áreas: administración, talento humano, producción, logística y comercial. Para recolección de datos se utilizó el método cuantitativo y cualitativo, teniendo como herramientas de investigación la encuesta, entrevista, información documental y grupo focal, estas herramientas fueron aplicadas en diferentes grupos divididos: cargos operativos, medios y altos. Llegando a abarcar a la población en su totalidad.

Las encuestas han sido aplicadas a los cargos operativos teniendo un total de 56 colaboradores, la entrevista a los supervisores y gerentes que incluyen 2 supervisores y 4 gerentes, mientras que el grupo focal fue conformado por 2 colaboradores pertenecientes a cada grupo generacional, teniendo un total de 6 participantes.

6. Métodos y Técnicas de Investigación

El estudio de caso es el método investigativo utilizado con base analítica. En un primer momento se trabajó con la información proporcionada por la empresa, teniendo así un acercamiento a la realidad de la misma. Se revisó información de los colaboradores como año de nacimiento, el organigrama y las políticas de la empresa.

Como herramienta cuantitativa se utilizó una encuesta de 22 preguntas divididas en cuatro dimensiones: remuneración e incentivos, sentido de pertenencia, autorrealización y motivación. Las preguntas fueron planteadas en base a una escala de tres ponderaciones y con respuestas objetivas. Como herramientas cualitativas se utilizaron la entrevista y grupo focal, la entrevista fue

realizada a cargos medios, como son los supervisores y a los cargos altos como son los gerentes, la misma consta de 9 preguntas; el grupo focal se hizo con 6 colaboradores, donde cada par de colaborador pertenecía a una de las cuatro generaciones identificadas dentro de la empresa que son Baby Boomers, Generación X y Generación Y.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE DATOS

Encuesta

Este instrumento fue administrado a 56 colaboradores correspondientes a los cargos medios y operativos, independientemente del área en la que pertenezcan. Se buscó comprender su perspectiva con respecto a diferentes variables.

Dimensiones de la encuesta
Remuneración e incentivos
Sentido de pertenencia
Autorrealización
Motivación

Tabla 1: Variables de la encuesta
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Preguntas de la encuesta

1. Estoy satisfecho con el sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibo.
2. Se me otorga permiso cada vez que tengo alguna necesidad personal.
3. La empresa reconoce el trabajo que desempeño.
4. La igualdad y justicia de trato que recibo en mi empresa me es satisfactorio.
5. Considero que la empresa tiene en cuenta mi opinión respecto a las tareas que realizo.
6. El trabajo es un medio para cumplir mis expectativas.
7. Creo que si me esfuerzo y doy buenos resultados tengo la posibilidad de progresar en la empresa.
8. Estoy satisfecho con mi trabajo y las tareas que realizo.
9. Por lo general me siento con ánimo y energía para realizar mi trabajo.
10. Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas.
11. Mi trabajo me da prestaciones adecuadas
12. El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se tiene a otros (as) profesionales es el adecuado a la función de desempeño
13. Me siento seguro y estable en mi empleo
14. Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitaciones, otros), cuando hago un trabajo bien hecho
15. La empresa me brinda la oportunidad de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizar mis conocimientos
16. Recibo un trato justo en mi trabajo
17. Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo
18. Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo
19. Considero que las tareas que desempeño están de acuerdo con mis capacidades.
20. Considero importante ser reconocido por la empresa.

21. Considero que se debe reconocer a los colaboradores por: antigüedad, desempeño, carga horaria, el aporte de una nueva idea o mejora en el trabajo
22. Considero que se debe reconocer a los colaboradores con: capacitaciones, planes de carrera, flexibilidad horaria/home office, reuniones de retroalimentación

Tabla 2: Preguntas de la encuesta
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Las preguntas en general se plantearon con el fin de identificar el sistema de compensación que se ajusta más a la realidad de cada generación existente en la empresa, siendo así posible diseñar un Plan de reconocimiento no monetario. La encuesta fue aplicada a 56 colaboradores de cargos medios y operativos de las diferentes áreas.

Las preguntas uno y dos fueron planteadas para conocer la percepción de la situación actual del sistema de remuneración e incentivos actual de la empresa. La pregunta tres, cuatro, cinco y seis fueron enfocadas para determinar el nivel de pertenencia que tienen los colaboradores con la empresa.

Las preguntas siete, ocho y nueve buscan determinar el nivel de autorrealización que obtienen los colaboradores del trabajo que desempeñan, las preguntas diez a la veintidós guardan relación con la motivación y tienen como fin el determinar el nivel de motivación de los colaboradores así como también busca especificar en base a que variables los colaboradores pretenden recibir incentivos y que incentivos quisieran recibir, todo esto puntalmente planteado en las preguntas veintiuno y veintidós.

Resultados obtenidos

Remuneración e incentivos
1. Estoy satisfecho con el sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibo.
2. Se me otorga permiso cada vez que tengo alguna necesidad personal.

Tabla 3: Preguntas de la variable remuneración e incentivos
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

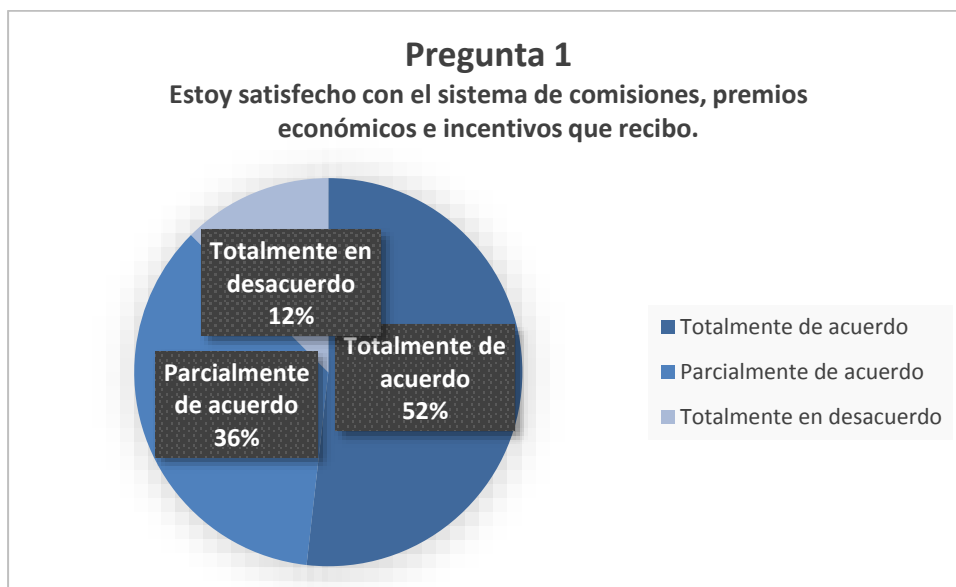


Gráfico 2: Sistema de comisiones, premios económicos e incentivos
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	29	52%
Parcialmente de acuerdo	20	36%
Totalmente en desacuerdo	7	13%

Tabla 4: Sistema de comisiones, premios económicos e incentivos
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Por un lado, tenemos que el 52% de los encuestados se encuentran satisfechos con los incentivos que reciben, sin embargo, un 36% esta parcialmente satisfecho con los mismos y el 12% no esta satisfecho en lo absoluto.

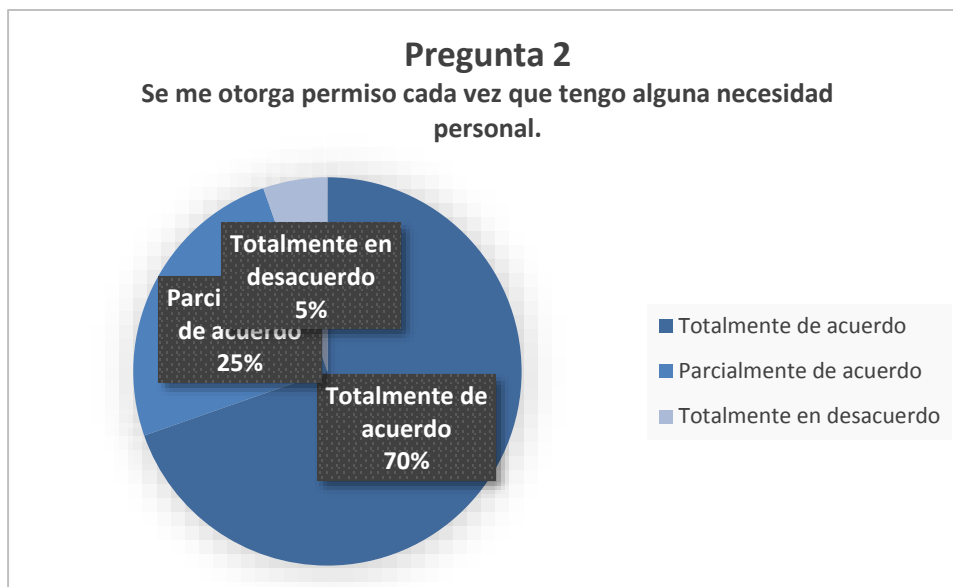


Gráfico 3: Permisos
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	39	70%
Parcialmente de acuerdo	14	25%
Totalmente en desacuerdo	3	5%

Tabla 5: Permisos
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Al momento de presentarse un imprevisto no relacionado con el ámbito laboral, la mayoría de encuestados, el 70%, opina que la empresa esta dispuesta a otorgar permisos, mientras que un 25% esta solo parcialmente de acuerdo y en una menor cantidad, 5%, considera que no se les otorga permiso para resolver cualquier acontecimiento fuera de lo laboral.

Sentido de pertenencia
3. La empresa reconoce el trabajo que desempeño.
4. La igualdad y justicia de trato que recibo en mi empresa me es satisfactorio.
5. Considero que la empresa tiene en cuenta mi opinión respecto a las tareas que realizo.
6. El trabajo es un medio para cumplir mis expectativas.

Tabla 6: Preguntas de la variable sentido de pertenencia
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

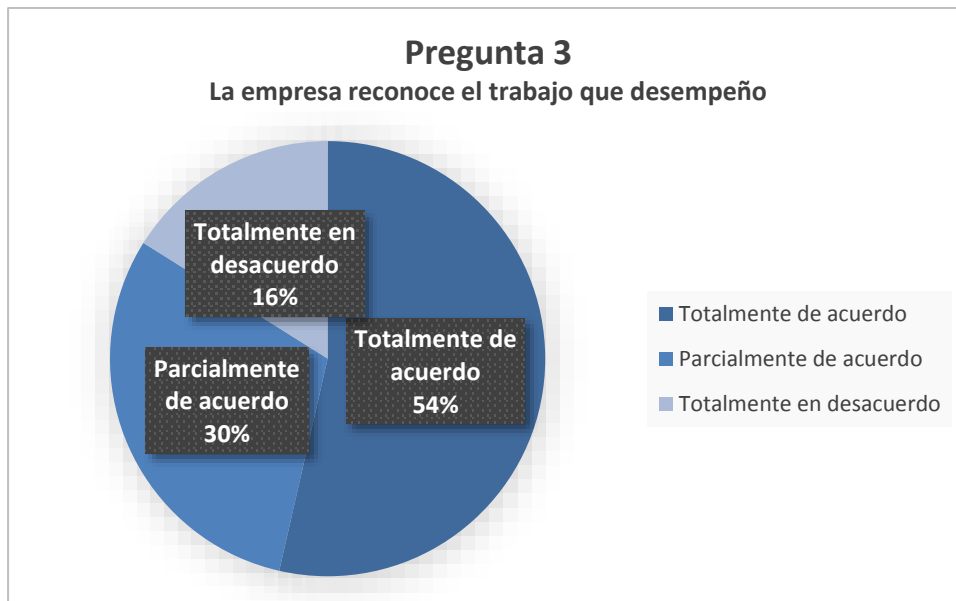


Gráfico 4: Reconocimiento
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	30	54%
Parcialmente de acuerdo	17	30%
Totalmente en desacuerdo	9	16%

Tabla 7: Reconocimiento
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

El 54% de encuestados considera que son reconocidos por la empresa debido al trabajo que realizan, sin embargo, un 30% esta parcialmente de acuerdo con esta afirmación mientras que el 16% no considera en lo absoluto ser reconocidos por su trabajo.

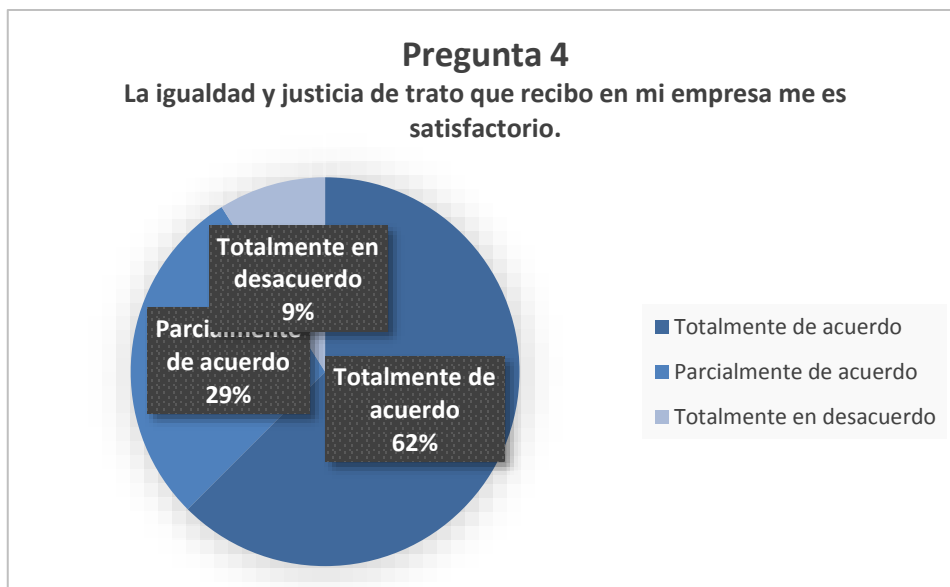


Gráfico 5: Igualdad y justicia de trato
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	35	63%
Parcialmente de acuerdo	16	29%
Totalmente en desacuerdo	5	9%

Tabla 8: Igualdad y justicia de trato
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

De forma general, los encuestados tienen una buena percepción en cuanto el trato de igualdad que reciben dentro de la empresa, pues el 63% de los encuestados considera que este es muy satisfactorio. Un 29% están de acuerdo con esta afirmación mientras que solo el 9% esta en desacuerdo con la misma.

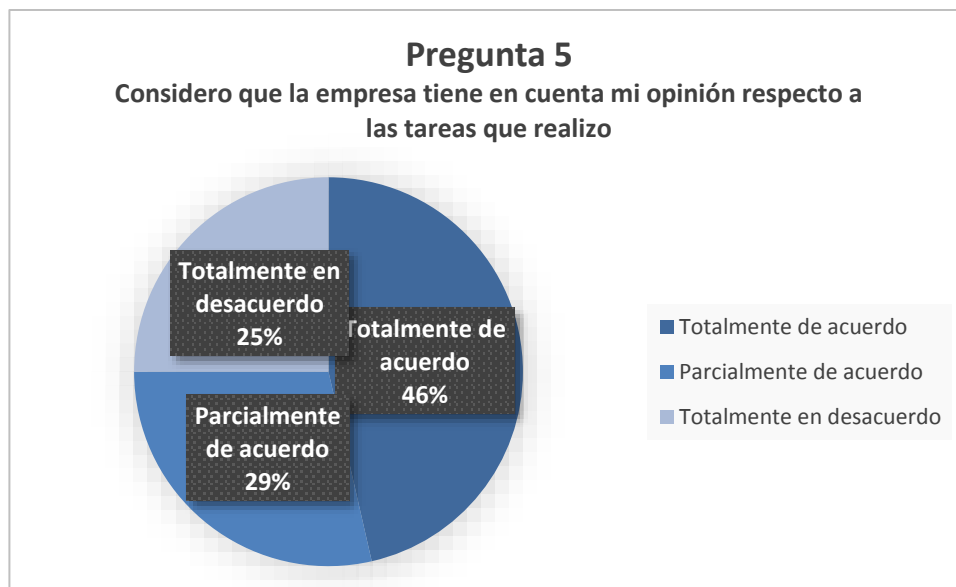


Gráfico 6: En cuenta opinión respecto a las tareas que realizo
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	26	46%
Parcialmente de acuerdo	16	29%
Totalmente en desacuerdo	14	25%

Tabla 9: En cuenta opinión respecto a las tareas que realizo
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Al momento de dar una opinión con respecto a algún tema, un 46% de encuestados considera que son escuchados, sin embargo, un 29% de encuestados consideran que son escuchados al momento de aportar una idea de manera parcial y el 25% de encuestados afirma que sus opiniones no son tomadas en cuenta.

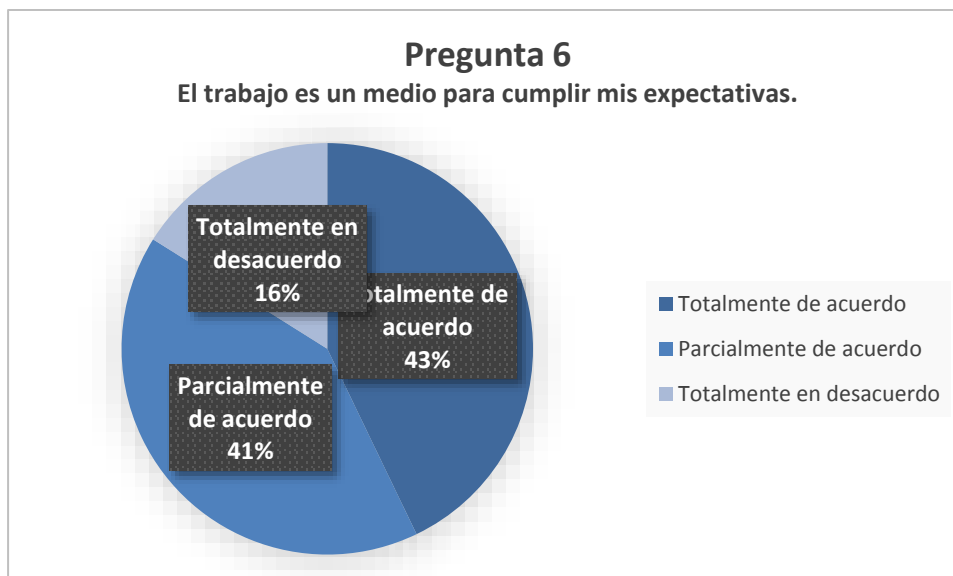


Gráfico 7: Medio para cumplir mis expectativas
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	43%
Parcialmente de acuerdo	23	41%
Totalmente en desacuerdo	9	16%

Tabla 10: Medio para cumplir mis expectativas
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

En cuanto al considerar si el trabajo es ese medio para cumplir las expectativas de los colaboradores, un gran porcentaje considera que esta afirmación no es completamente cierta o sencillamente no es cierta en lo absoluto, teniendo a un 41% parcialmente de acuerdo con esta afirmación y un 16% que no está de acuerdo.

Un 43% si considera al trabajo como un medio para cumplir sus expectativas.

Autorrealización
7. Creo que si me esfuerzo y doy buenos resultados tengo la posibilidad de progresar en la empresa.
8. Estoy satisfecho con mi trabajo y las tareas que realizo.
9. Por lo general me siento con ánimo y energía para realizar mi trabajo.

Tabla 11: Preguntas de la variable autorrealización
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

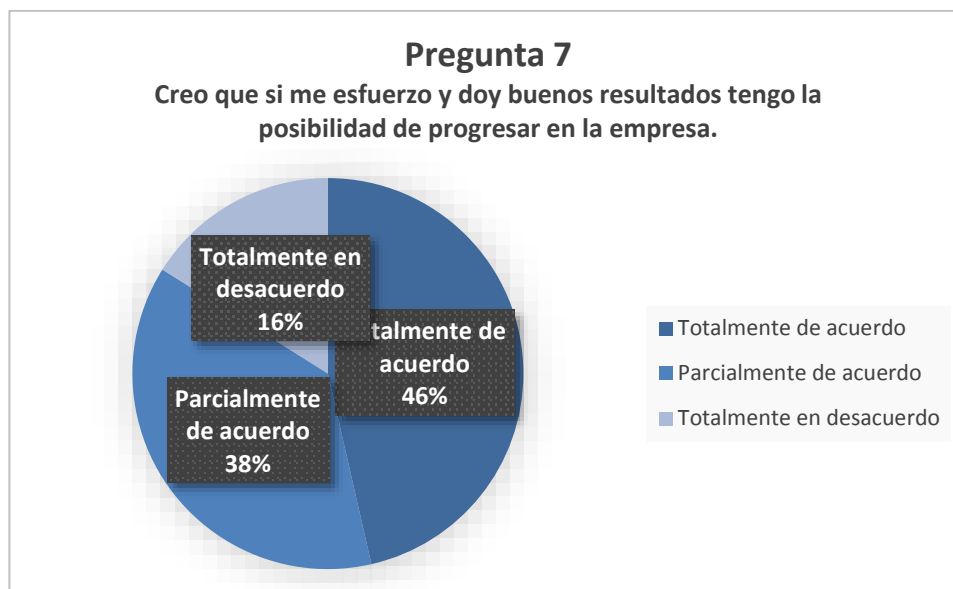


Gráfico 8: Posibilidad de progresar en la empresa
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	26	46%
Parcialmente de acuerdo	21	38%
Totalmente en desacuerdo	9	16%

Tabla 12: Posibilidad de progresar en la empresa
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Teniendo como premisa la posibilidad de progresar dentro de la empresa en base al esfuerzo y resultados de los colaboradores, una gran mayoría de los encuestados esta parcial o en desacuerdo con esta afirmación pues un 38% marcó como respuesta parcialmente de acuerdo y un 16% totalmente en desacuerdo. Sin embargo, un porcentaje considerable, 46%, si considera que pueden progresar en la empresa si se esfuerzan y dan buenos resultados.

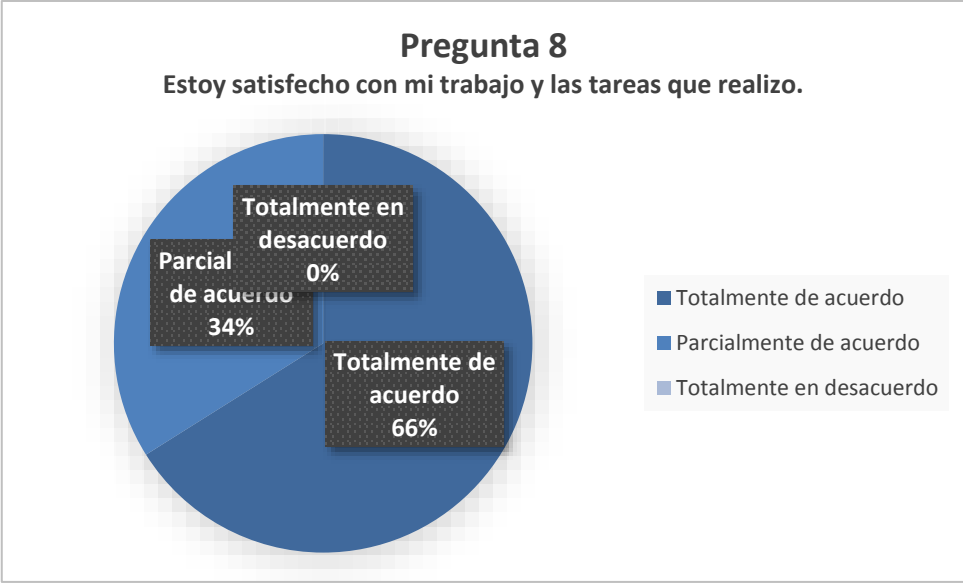


Gráfico 9: Satisfacción con trabajo y tareas
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	37	66%
Parcialmente de acuerdo	19	34%
Totalmente en desacuerdo	0	0%

Tabla 13: Satisfacción con trabajo y tareas
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Casi la totalidad de encuestados considera estar satisfecho con el trabajo y tareas que realiza, teniendo en consideración que el 66% estuvo totalmente de acuerdo con el enunciado dado y un 34% parcialmente de acuerdo.

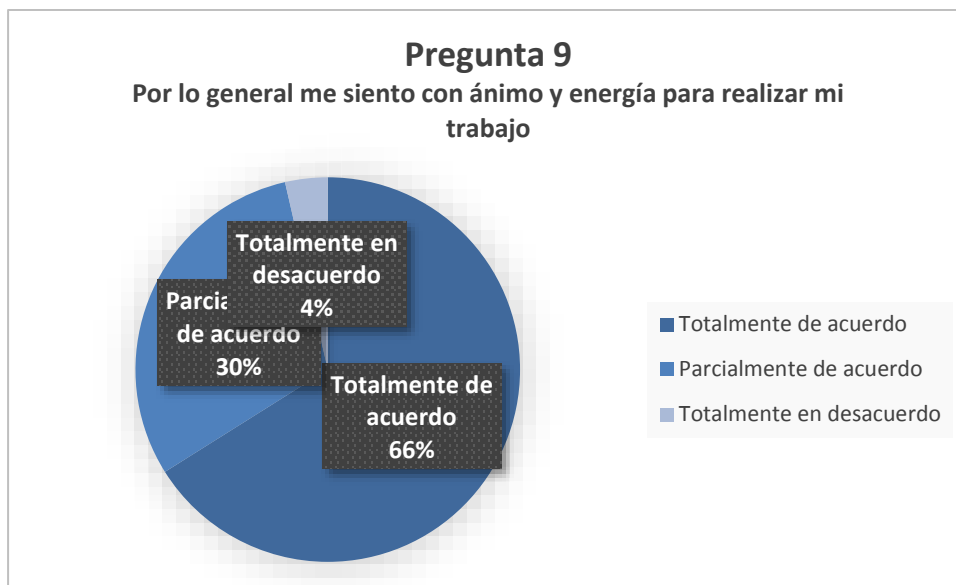


Gráfico 10: Ánimo y energía para realizar trabajo
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	37	66%
Parcialmente de acuerdo	17	30%
Totalmente en desacuerdo	2	4%

Tabla 13: Ánimo y energía para realizar trabajo
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

La mayoría de encuestados considera que por lo general se sienten con ánimo y energía para realizar su trabajo. Al leer el enunciado planteado, un 66% estuvo de acuerdo y un 30% parcialmente de acuerdo. Solo un 4% no considera que, al momento de realizar su trabajo, no posee ánimo ni energía.

Motivación
10. Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas.
11. Mi trabajo me da prestaciones adecuadas
12. El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se tiene a otros (as) profesionales es el adecuado a la función de desempeño

13. Me siento seguro y estable en mi empleo
14. Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitaciones, otros), cuando hago un trabajo bien hecho
15. La empresa me brinda la oportunidad de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizar mis conocimientos
16. Recibo un trato justo en mi trabajo
17. Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo
18. Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo
19. Considero que las tareas que desempeño están de acuerdo con mis capacidades.
20. Considero importante ser reconocido por la empresa.
21. Considero que se debe reconocer a los colaboradores por: antigüedad, desempeño, carga horaria, el aporte de una nueva idea o mejora en el trabajo
22. Considero que se debe reconocer a los colaboradores con: capacitaciones, planes de carrera, flexibilidad horaria/home office, reuniones de retroalimentación

Tabla 14: Preguntas de la variable motivación
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

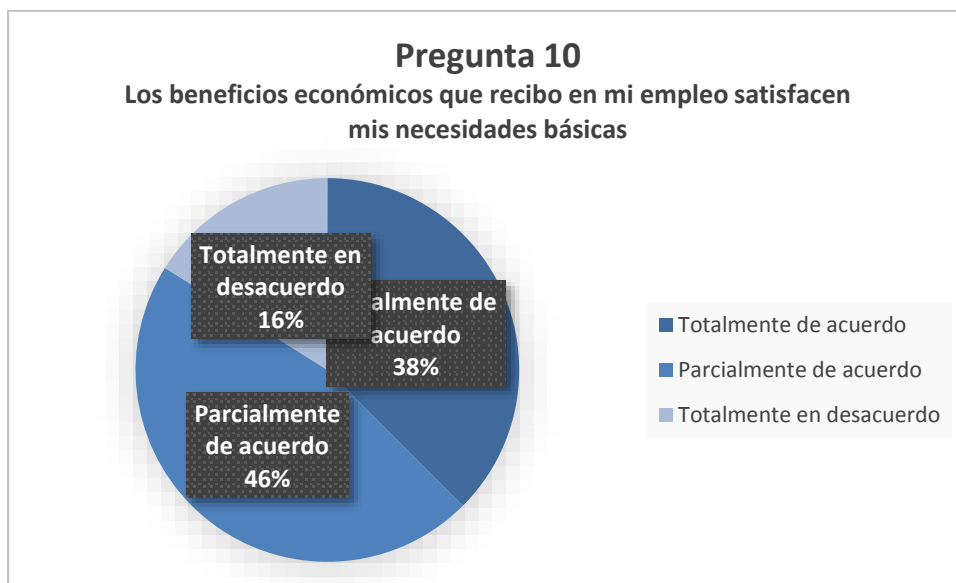


Gráfico 11: Beneficios económicos satisfacen necesidades básicas
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	38%
Parcialmente de acuerdo	26	46%
Totalmente en desacuerdo	9	16%

Tabla 15: Beneficios económicos satisfacen necesidades básicas
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

La mayoría de encuestados considera que la retribución económica recibida en su trabajo no logra cubrir sus necesidades básicas, teniendo un 46% de encuestado que consideran que esta afirmación se cumple parcialmente y un 16% desacuerda totalmente. Teniendo solo un 38% de encuestados que considera que la retribución económica que reciben es suficiente para cubrir sus necesidades básicas.

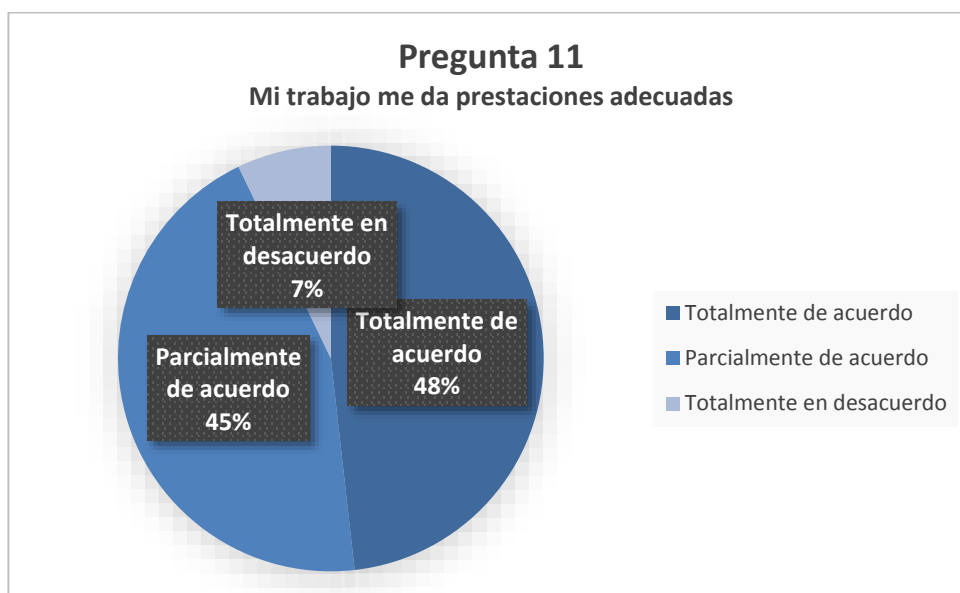


Gráfico 12: Prestaciones adecuadas
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	27	48%
Parcialmente de acuerdo	25	45%
Totalmente en desacuerdo	4	7%

Tabla 16: Prestaciones adecuadas
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

En cuanto a las prestaciones que la empresa da a sus colaboradores, la gran mayoría de encuestados considera que son adecuadas, teniendo un 48% de encuestados totalmente de acuerdo con esta afirmación y un 45% parcialmente de acuerdo. Solo un 7% de encuestados considera que las prestaciones percibidas no son adecuadas.

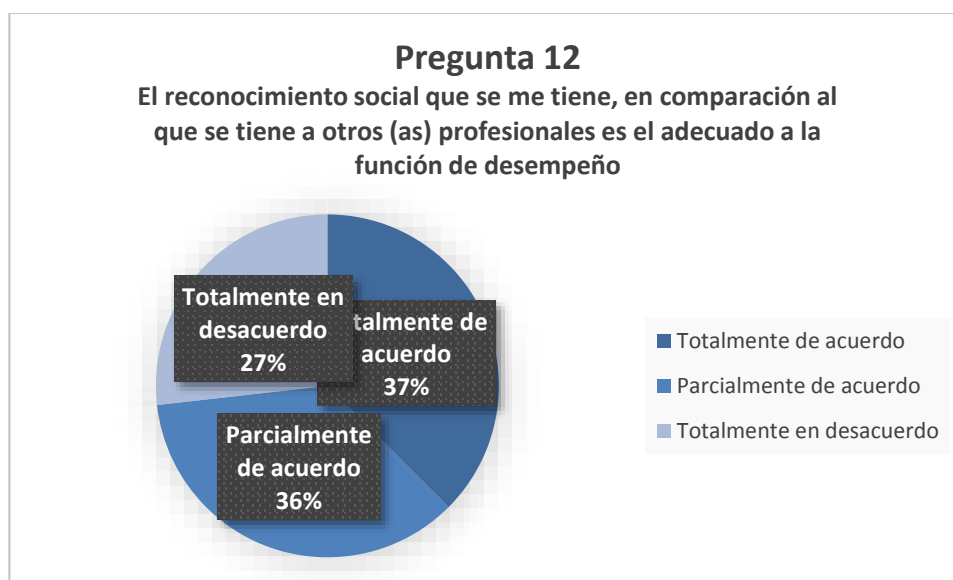


Gráfico 13: Reconocimiento social adecuado
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	37%
Parcialmente de acuerdo	20	36%
Totalmente en desacuerdo	15	27%

Tabla 17: Reconocimiento social adecuado
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

En contraposición a lo afirmado en la pregunta 4, la mayoría de encuestados considera que no hay una igualdad en el reconocimiento social que la empresa da a sus colaboradores, teniendo un 37% de encuestados parcialmente de acuerdo con esta afirmación y un 27% que desacuerda totalmente. Mientras que solo un 37% considera que el reconocimiento social que recibe es el adecuado.

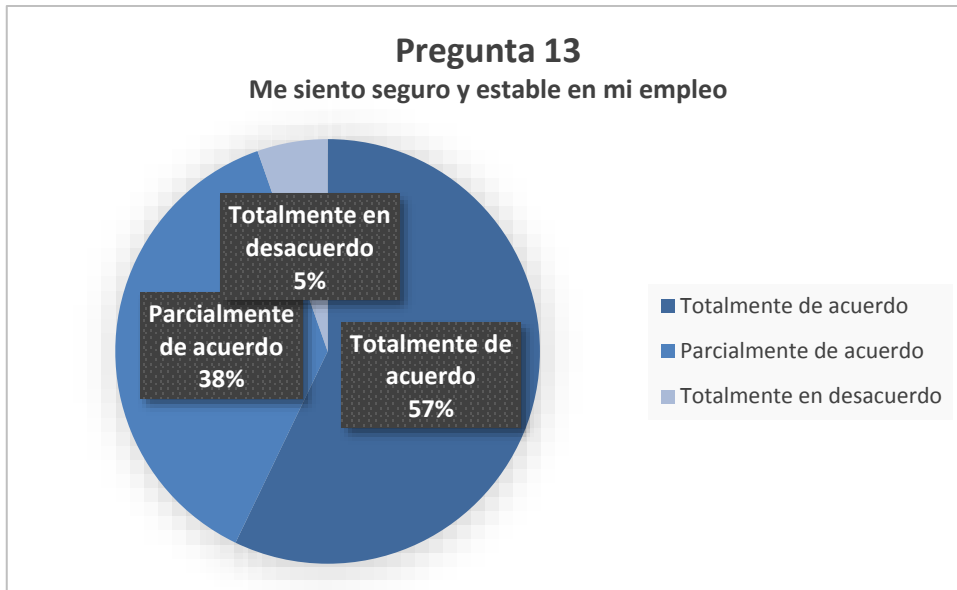


Gráfico 14: Seguridad y estabilidad en empleo
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca María

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32	57%
Parcialmente de acuerdo	21	38%
Totalmente en desacuerdo	3	5%

Tabla 18: Seguridad y estabilidad en empleo
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca María

La mayoría de los encuestados considera que su trabajo le da seguridad y estabilidad, teniendo un 57% totalmente de acuerdo con esta afirmación y 38% parcialmente de acuerdo; un 5% considera que su trabajo no les da seguridad ni estabilidad.

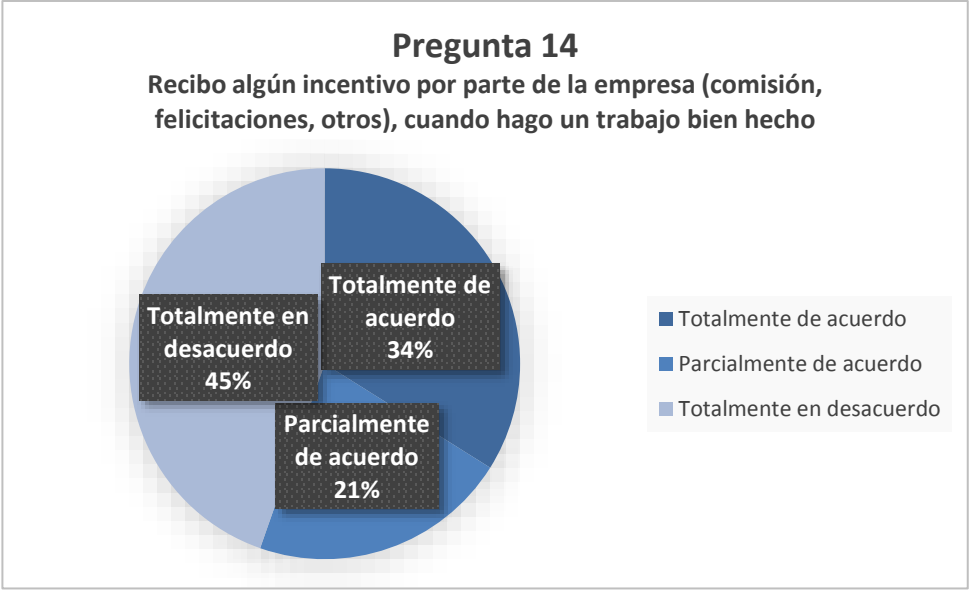


Gráfico 15: Incentivo por parte de la empresa
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	34%
Parcialmente de acuerdo	12	21%
Totalmente en desacuerdo	25	45%

Tabla 19: Incentivo por parte de la empresa
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

La gran mayoría de encuestados considera que no reciben incentivos por parte de la empresa cuando hacen bien su trabajo, entre los que están parcialmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo con la afirmación planteada se obtiene un total de 66% de encuestados que afirman no recibir incentivo alguno al hacer un buen trabajo, teniendo a un 34% de encuestados que si reciben incentivos cuando hacen un buen trabajo.

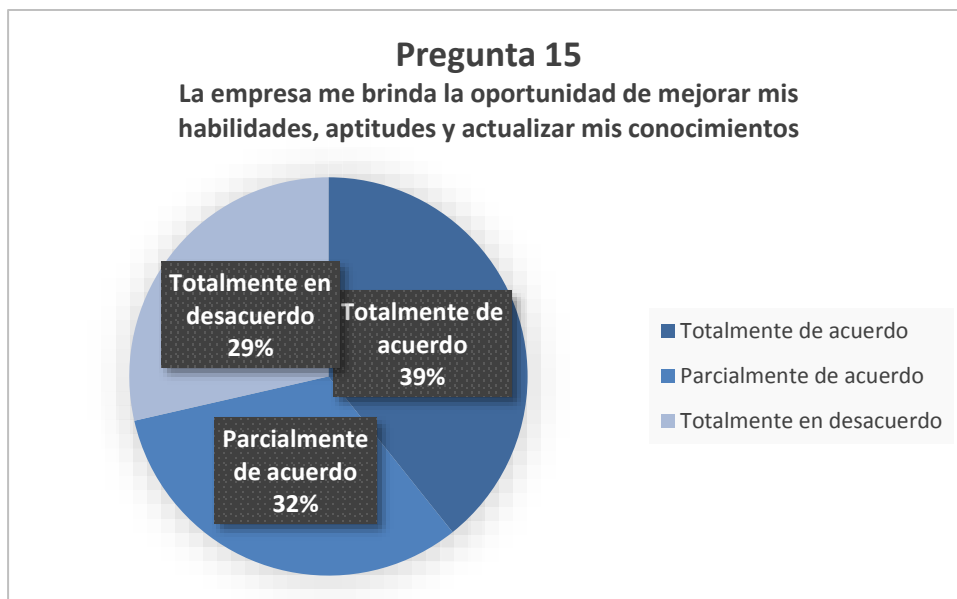


Gráfico 16: Oportunidades de mejora
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	39%
Parcialmente de acuerdo	18	32%
Totalmente en desacuerdo	16	29%

Tabla 20: Oportunidades de mejora
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

En cuanto a las oportunidades que da la empresa a sus colaboradores para mejorar sus habilidades, aptitudes y actualizar conocimientos, hay un gran porcentaje que está de acuerdo parcialmente o en desacuerdo total. Teniendo un 32% que está parcialmente de acuerdo con esta afirmación y un 29% que está en desacuerdo total. Teniendo solo a un 39% que está totalmente de acuerdo.

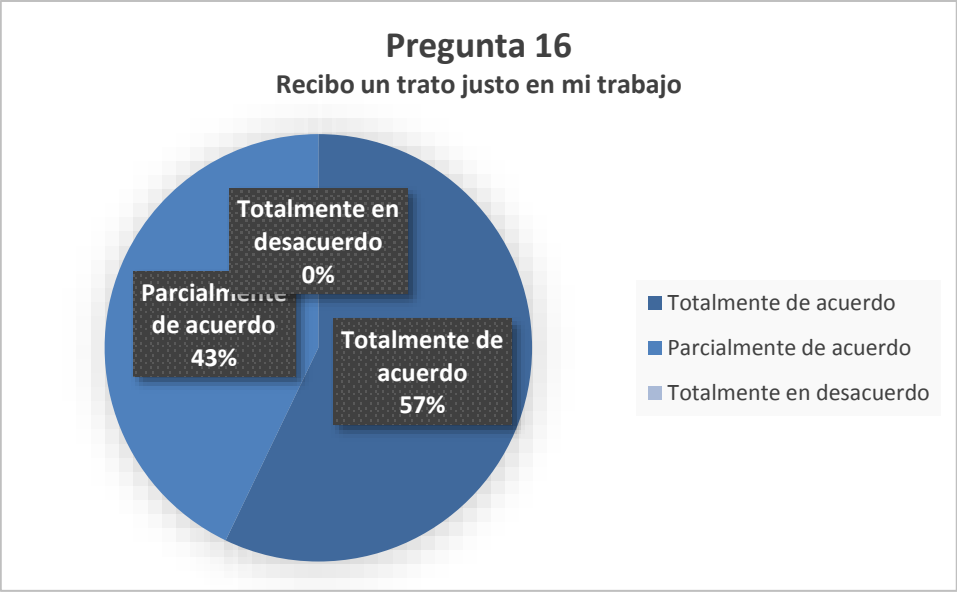


Gráfico 17: Trato justo en trabajo
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32	57%
Parcialmente de acuerdo	24	43%
Totalmente en desacuerdo	0	0%

Tabla 21: Trato justo en trabajo
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Por lo general, los colaboradores perciben un trato justo por parte de la empresa. Teniendo a un 57% que considera que se los trata justamente en su entorno laboral y un 43% que está parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

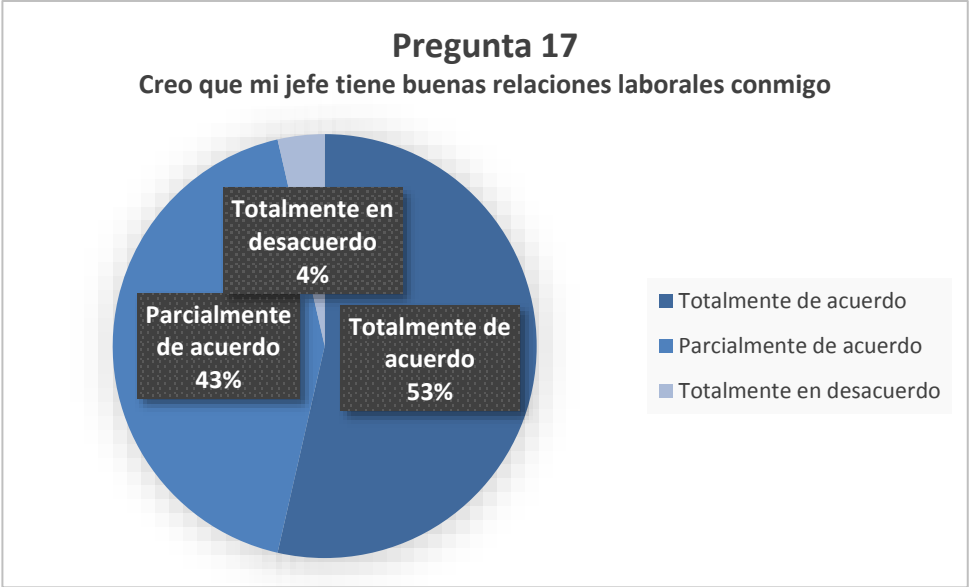


Gráfico 18: Relaciones laborales con jefe
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca María

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	30	54%
Parcialmente de acuerdo	24	43%
Totalmente en desacuerdo	2	4%

Tabla 22: Relaciones laborales con jefe
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca María

En cuanto a las relaciones laborales con los superiores, los encuestados por lo general perciben que estas son buenas. Teniendo un 54% que está totalmente de acuerdo con esta afirmación y un 43% parcialmente de acuerdo. Solo un 4% de los encuestados difiere totalmente con esta afirmación.

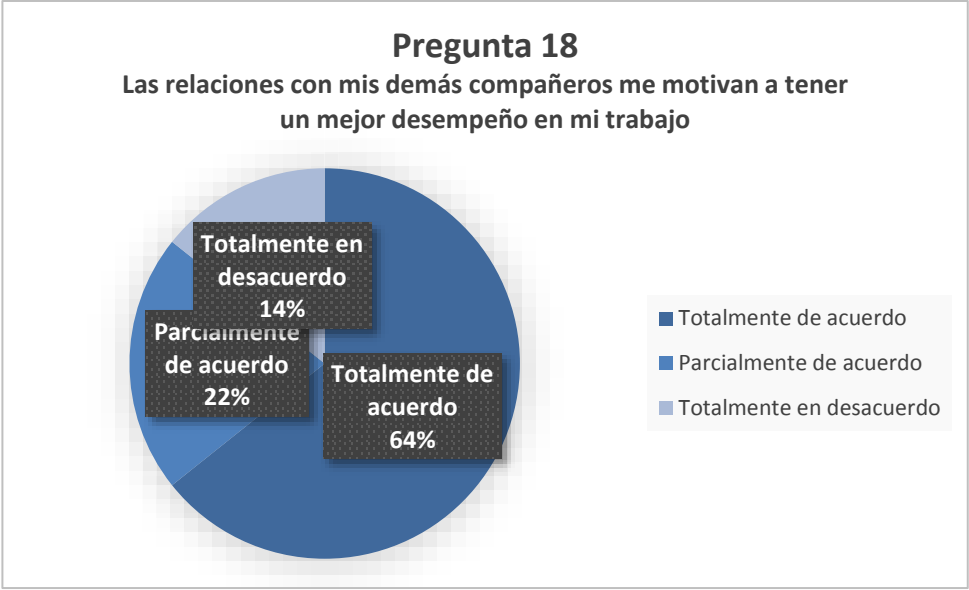


Gráfico 19: Relaciones laborales con compañeros
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca María

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	36	64%
Parcialmente de acuerdo	12	21%
Totalmente en desacuerdo	8	14%

Tabla 23: Relaciones laborales con compañeros
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca María

La mayoría de los colaboradores tiene una buena percepción en cuanto a considerar las relaciones con los sus compañeros como motivador para tener un mejor desempeño laboral. Los que afirman están totalmente de acuerdo con esta afirmación son el 64% de los encuestados, un 21% parcialmente de acuerdo y un 14 % totalmente en desacuerdo.

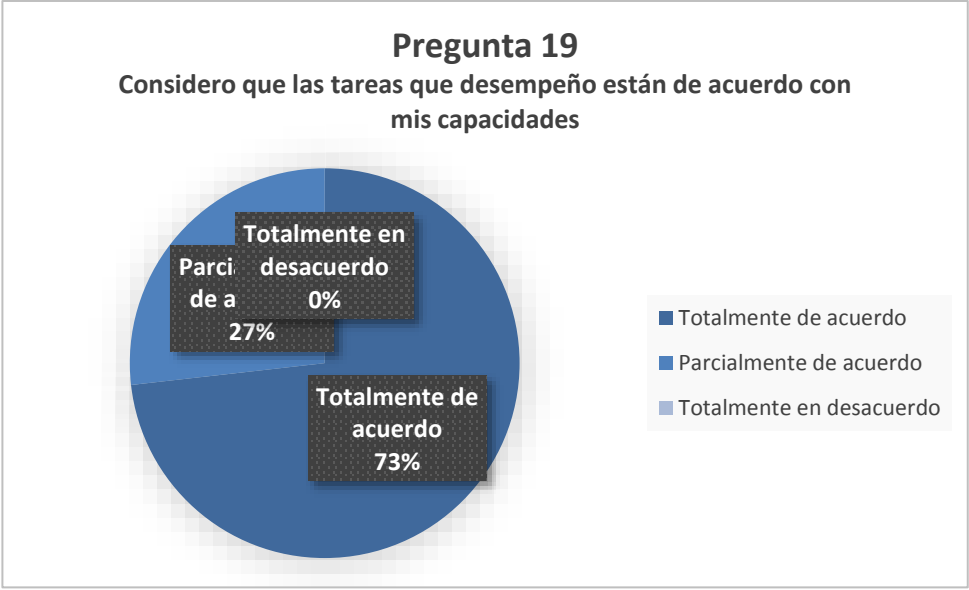


Gráfico 20: Tareas de acuerdo con capacidades
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	41	73%
Parcialmente de acuerdo	15	27%
Totalmente en desacuerdo	0	0%

Tabla 24: Tareas de acuerdo con capacidades
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

La mayoría de trabajadores considera que tiene las capacidades necesarias para desempeñar las tareas que les exige su cargo. Teniendo a un 73% de colaboradores que están totalmente de acuerdo con esta afirmación y un 27% parcialmente de acuerdo, dejando a un 0% totalmente en desacuerdo.

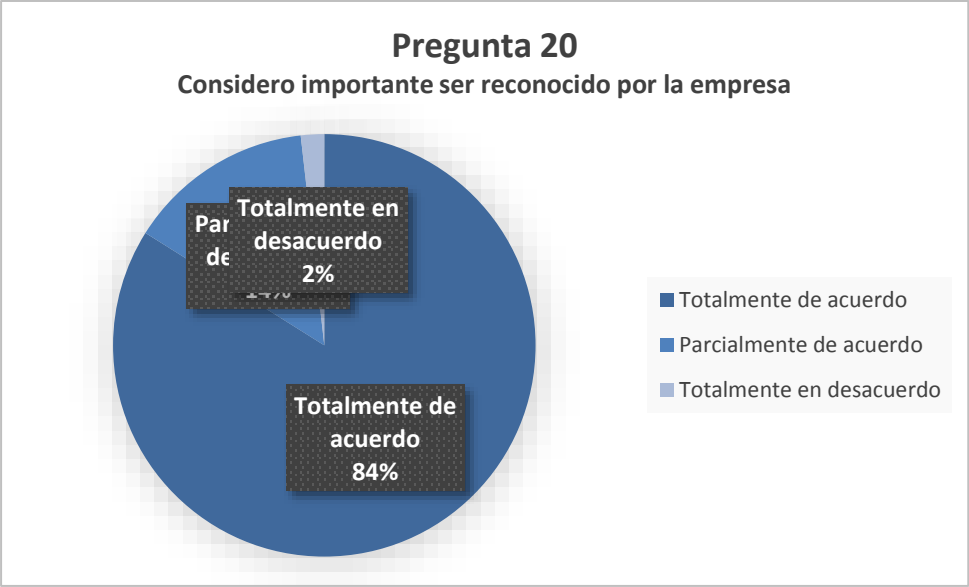


Gráfico 21: Reconocimiento
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	47	84%
Parcialmente de acuerdo	8	14%
Totalmente en desacuerdo	1	2%

Tabla 25: Reconocimiento
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Casi la totalidad de colaboradores considera necesario el ser reconocido por la empresa, teniendo un 84% de encuestados totalmente de acuerdo con esta afirmación y un 14% parcialmente de acuerdo. Solo una persona afirma que no considera necesario ser reconocido por la empresa, dando un porcentaje de 2%.

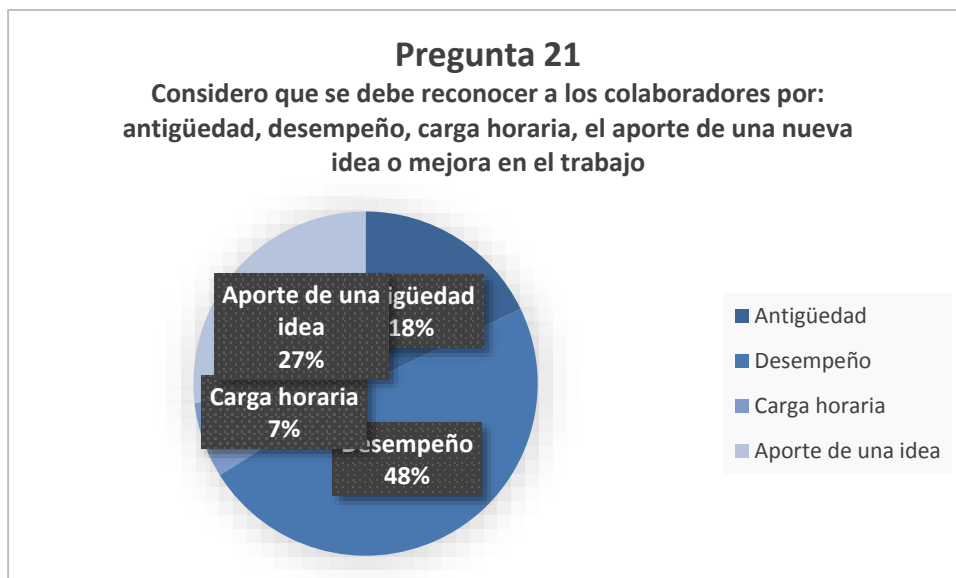


Gráfico 22: Se debe reconocer a los colaboradores por
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca María

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad	10	18%
Desempeño	27	48%
Carga horaria	4	7%
Aporte de una idea	15	27%

Tabla 26: Se debe reconocer a los colaboradores por
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca María

En esta pregunta se buscó determinar en base a que variable los colaboradores quieren recibir incentivos, la gran mayoría considera que en base al desempeño los colaboradores deberían recibir incentivos, teniendo un 48% de encuestados a favor de esta variable; como segundo punto, un 18% de los encuestados considera que los incentivos deben ser dados en base a la antigüedad, en un tercer lugar tenemos a un 27% que considera que debería ser en base al aporte de una idea para mejorar algún proceso o tarea; por último y ya en un menor porcentaje, el 7% de los encuestados considera que debería ser por la carga horaria.

Pregunta 22

Considero que se debe reconocer a los colaboradores con:
capacitaciones, planes de carrera, flexibilidad horaria/home
office, reuniones de retroalimentación

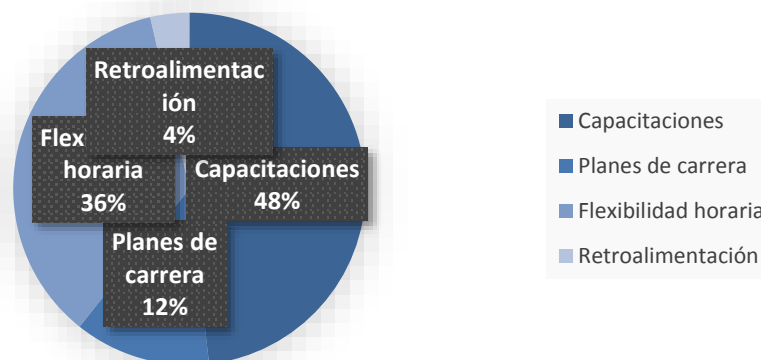


Gráfico 23: Se debe reconocer a los colaboradores con
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	27	48%
Planes de carrera	7	13%
Flexibilidad horaria	20	36%
Retroalimentación	2	4%

Tabla 27: Se debe reconocer a los colaboradores con
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Alineada a la pregunta anterior, esta busca determinar que incentivo los colaboradores quisieran recibir. Teniendo a la mayoría de los colaboradores, un 46%, que consideran que capacitaciones sería el incentivo que más quisiera recibir, por otro lado, un 36% de los colaboradores que considera que la flexibilidad horaria sería un buen incentivo para recibir. Ya en un menor porcentaje, el 13% de los colaboradores considera planes de carrera como una opción de incentivo no monetario y un 4% a la retroalimentación.

Análisis general de la encuesta

Después de analizar cada pregunta de las diferentes dimensiones, se puede llegar a concluir que en cuanto a las remuneraciones e incentivos que los colaboradores reciben en la actualidad, existe por lo general una buena percepción. La mayoría de los colaboradores consideran que se sienten satisfechos con el sistema de incentivos monetarios que la empresa posee.

Por otro lado, en cuanto al sentido de pertenencia, los colaboradores se sienten identificados con la empresa en un término medio, existiendo ciertas preguntas donde las respuestas difieren de la afirmación escrita.

Así mismo, en la dimensión de autorrealización se puede llegar a afirmar que los colaboradores en general sienten que las tareas que realizan son satisfactorias y por ende sienten ánimo y energía al momento de realizar las mismas.

Sin embargo, en la dimensión de motivación se muestra un considerable grado de inconformidad de parte de los colaboradores encuestados. Se puede afirmar en base a los resultados que, en aspectos como la retribución económica recibida en el trabajo, los colaboradores consideran que esta no logra cubrir sus necesidades básicas; así también consideran que no hay una igualdad en el reconocimiento social que la empresa da a sus colaboradores.

Hubo una vasta mayoría de colaboradores que consideran que no reciben incentivos por parte de la empresa cuando hacen bien su trabajo así también en cuanto a las oportunidades que brinda la empresa a sus colaboradores para mejorar sus habilidades, aptitudes y actualizar conocimientos, menos de la mitad de colaboradores está de acuerdo con esta afirmación.

Por otro lado, la gran mayoría de los encuestados considera necesario el ser reconocido por la empresa y creen que los incentivos deben estar alineados al desempeño del colaborador, así mismo les gustaría recibir capacitaciones como incentivo, lo cual coincide con el resultado mencionado donde los colaboradores afirman que la empresa no brinda a sus colaboradores oportunidades para mejorar sus habilidades, aptitudes y actualizar conocimientos.

La entrevista

Esta herramienta fue administrada a los supervisores y gerentes de la empresa, exactamente a dos supervisores y cuatro gerentes. Con este instrumento se buscó obtener la percepción de los cargos altos en cuanto al sistema de incentivos actual.

ENTREVISTA MANDOS ALTOS DE LA EMPRESA DEL SECTOR METALMECÁNICO

PREGUNTA	RESPUESTAS
<p>1. ¿En base a que variables las personas son reconocidas en sus respectivas áreas?</p>	<p>Puntualidad, organización, desempeño y metas cumplidas. Estas variables deben ser reconocidas porque permiten el desarrollo del empleado y la estructuración del departamento, esto nos permite determina el tipo de persona que se encuentra laborando en nuestra área y cuáles son sus perspectivas en función al trabajo y actividades que desempeña.</p>
	<p>En base al desempeño y dedicación, al ser un departamento que se encuentra relacionado con actividades físicas, es necesario que los empleados pongan de su parte y esfuerzo para que las instalaciones sean realizadas de la mejor manera. Por otro lado, está el rendimiento de la persona, si esta cumple con las expectativas que se requiere del área.</p>
	<p>La variable que más es reconocida en el área de producción, es la de desempeño que a su vez mediante esta se puede identificar la puntualidad en entrega de proyectos y la calidad de dicho producto. Cabe recalcar que, en el área de producción, se realizan horas extra y esto no se relaciona con el desempeño, si no con sobrecarga de trabajo.</p>
	<p>Las personas deben ser reconocidas acorde a su puntualidad, colaboración, desempeño, honestidad e interés. Todas estas variables permiten no solo el buen funcionamiento de su puesto de trabajo, como la organización es una estructura, necesita que todas las áreas trabajen en colaboración dando su mayor esfuerzo. Es por esto, que todo esto debe ser reconocido.</p>
	<p>Lo fundamental es el compromiso del empleado. El compromiso del empleado permite a los demás colaboradores puedan desarrollar las actividades planeadas, permitiendo así que el flujo de producción sea constante y más importante, que cada vez mejore.</p>
	<p>En un principio las variables deben ser definidas por la Gerencia General, en caso de que algún área desee reconocer de manera</p>

	<p>económica a un empleado de su respectiva área debe notificar a Gerencia. Entonces, las variables que deben ser reconocidas son más que nada el esfuerzo y desempeño, estas prevalecen sobre la antigüedad. Una persona puede estar varios años en la empresa, pero si no demuestra un interés o ponerle un poco de esfuerzo a sus actividades, no se siente parte de la empresa y está en el puesto de trabajo porque lo necesita económicamente</p>
<p>2. ¿Qué tipos de incentivos considera usted motivaría al personal?</p>	<p>El reconocimiento de logros de manera pública, incentivos económicos y la posibilidad de desarrollo en conocimientos orientado a los profesionales. Considero que estos tipos de reconocimientos son necesarios puesto que permiten desarrollar el compromiso y dedicación de las personas. Cabe recalcar que el incentivo económico es necesario, los colaboradores tienen necesidades que cumplir en su hogar y a pesar de que aprecian dichos incentivos de desarrollo, el económico es fundamental.</p>
	<p>Uno de los incentivos más importantes son las capacitaciones no solo del área si no en temas de carácter general, tales como programas de computación como Excel, Word, entre otros. Y también, la oportunidad de desarrollo de carrera, la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa motiva al personal a seguir cumpliendo con los objetivos del área.</p>
	<p>En lo específico a mi área las personas se ven motivadas por las bonificaciones y pago de horas de extras. Pero si es necesario desarrollar estrategias o planes de capacitación que beneficien al empleado.</p>
	<p>Personalmente considero que existen varios tipos de incentivo que llegan a motivar al personal... están las capacitaciones que permiten el crecimiento del empleado en el área laboral y por supuesto, las actividades de integración que permitan crear vínculos entre empleados y mejorar las relaciones entre departamentos.</p>
	<p>Charlas motivacionales y reconocimiento a la persona y decirle que lo que está haciendo, está bien. Por supuesto, está el monetario, pero no hay que olvidar nunca que lo importante es el desarrollo profesional. Las</p>

	<p>personas necesitan estar conscientes que lo monetario es momentáneo.</p>
	<p>Aparte del incentivo económico, uno de los más elementales y fundamentales es la capacitación al empleado. Darles la oportunidad de crecimiento de manera profesional y motivarlos al crecimiento dentro de la empresa, mas no que se queden estancados por años en el mismo puesto de trabajo por comodidad. Es necesario escuchar las necesidades de los empleados y colaborar con ellos para generar un programa de desarrollo y capacitación.</p>
<p>3. ¿Hay políticas orientadas a incentivar a los colaboradores? De ser así, ¿Cuáles son?</p>	<p>Si, reconocimiento mediante el compartir de conocimientos del área para que puedan desarrollarse y crecer profesionalmente.</p>
	<p>No, por lo menos dentro del área no existen políticas que se encuentren orientadas hacia este resultado.</p>
	<p>No, no existe ningún tipo de políticas aparte de las horas extra. Estas políticas son el cierre de mes y bajo que consideraciones se pueden realizar horas extra.</p>
	<p>Sinceramente, puede que existan, pero no se las aplica.</p>
	<p>Políticas establecidas no, pero lo que se espera lograr como empresa es identificar a los colaboradores que pueden dar más de lo que la empresa espera. Forjarlos como líderes y darles la oportunidad de crecimiento en la empresa. No está de más decir, que existen políticas al igual que en todas las empresas con respecto al pago respectivo considerado como incentivo. Por otro lado, cada año se intenta desarrollar actividades que permitan crear vínculos entre los mismos empleados y desarrollar relaciones interpersonales que genera un gran impacto en su diario vivir.</p>
	<p>Políticas orientadas a los incentivos en sí, no existen. Pero se intenta colaborar con los empleados apoyándolos bajo el esquema organizacional, es decir en ocasiones inscribiéndolos en capacitaciones, que permitan desenvolverse mejor en su área de trabajo.</p>

4. ¿Qué incentivos no monetarios perciben sus colaboradores?	<p>Uno de los incentivos que se dan en el área es el de otorgar permiso cuando el empleado lo solicite, siempre y cuando sea necesario y este haya realizado las actividades programadas en la semana. Una vez a la semana se les brinda un desayuno a los empleados a mi cargo para motivarlos y que se sientan parte del equipo de trabajo.</p>
	<p>No reciben ningún tipo de incentivo no monetario.</p>
	<p>Ninguno.</p>
	<p>No reciben ningún tipo de incentivo no monetario.</p>
	<p>En los últimos años la organización no se ha preocupado del todo por este tipo de incentivos no monetarios. Esto ha mal acostumbrado a un gran grupo de empleados que a fin de mes solo buscan este tipo de compensación por el esfuerzo y dedicación. No digo que esto esté mal, pero es necesario que yo como gerente fomente otro tipo de cultura en ellos, una cultura de desarrollo profesional y ansias de crecer, motivándolos a ser algo más que un operario. Me gustaría pensar que en el momento de que alguna persona se retire de la empresa y consiga un mejor trabajo, pueda agradecerle a la empresa por las oportunidades que le brindaron por desarrollarse. Pone en perspectiva las necesidades reales que uno tiene como gerente aparte del crecimiento económico.</p>
	<p>Aunque no es tan común, los empleados en ocasiones asisten a capacitaciones orientadas hacia el área de trabajo en la cual se desempeñan. Se ha considerado ofrecer cursos dentro de la empresa sobre manejo de programas como Excel y Word.</p>
5. ¿Cómo trabaja usted la motivación en sus colaboradores?	<p>Se intenta crear un espacio de trabajo amigable y que permita al personal no se sienta atareado con tanta actividad. Mediante la conversación casual y relación amena sin discusiones, con música. Es fundamental establecer metas para que los empleados se sientan a gusto con los logros cumplidos.</p>
	<p>Poniéndoles metas para que puedan desarrollarse y mejorar sus capacidades. Motivarlos para que puedan realizar las instalaciones de manera rápida y efectiva y así puedan obtener el bono en proporción a las instalaciones realizadas. Otra de las cosas que hago no para</p>

	<p>motivarlos, si no incentivarlos es no hostigarlos en exceso con trabajo darles la oportunidad de descansar.</p>
	<p>Se los motiva mediante el reconocimiento personal y grupal. Cuando es necesario se reúne al personal y se les da una charla motivacional, por ejemplo, cuando viene una obra grande y es necesario que se dediquen y hagan un esfuerzo extra para cumplir. Por supuesto este esfuerzo será reconocido.</p>
	<p>Reconocimiento verbal por el esfuerzo y dedicación entregada en cada función que desempeñan. Esto es primordial para el desempeño de cada uno de los trabajadores.</p>
	<p>Me gusta hacer recorridos por la planta, observando las actividades que realiza cada uno de los empleados. Siempre los invito a pasar a mi oficina, si tienen alguna duda o inconveniente son bienvenidos a dialogar para resolver las diferencias. Siento que esto genera confianza en el equipo de trabajo permitiendo agregarle dedicación y esfuerzo al trabajo que realizan.</p>
	<p>Reconociendo el trabajo que realizan y el esfuerzo hecho. Este reconocimiento puede parecer que no es gran cosa, pero cada individuo se siente a gusto con su trabajo y busca la necesidad de volver a desempeñarse de la misma manera para sobresalir en el grupo de trabajo.</p>
<p>6. ¿Cómo la empresa mide la satisfacción de los colaboradores?</p>	<p>Por su comportamiento, por la actitud cada vez que se cumple una meta y la aceptación de realizar actividades extra sin ningún tipo de reclamo.</p>
	<p>En el área de logística es un tema complicado, los instaladores se sienten satisfechos cuando su bono de instalaciones sale completo (Es decir, que no se ha realizado ningún descuento por errores en el armado e instalaciones), cuando esto sucede van a las obras a la hora designada sin ningún tipo de reclamo y con las ganas de necesarias. Ellos están más que nada acostumbrados a recibir un incentivo económico, mas no uno que genere desarrollo.</p>
	<p>No se mide por lo menos en mi área de trabajo. De acuerdo a Gerencia, se sobreentiende que mientras se les pague el sueldo con los beneficios</p>

	necesarios, los colaboradores no tendrán contratiempos e inconvenientes.
	En la actualidad, la empresa no mide la satisfacción del empleado. Existe la mala costumbre de asumir que el empleado está satisfecho por recibir compensación económica por realizar horas extra.
	La verdad, en la actualidad la empresa no mide la satisfacción de los empleados. Esto puede generar un gran problema tanto a corto como a largo plazo. Es un tema que debe ser resuelto en lo más breve posible, si los empleados no están satisfechos, aprovecharan oportunidades de mejores ofertas laborales.
	La empresa en la actualidad no mide la satisfacción de los empleados, y es una gestión que se debería implementar. Los empleados son la base de toda organización, si no están satisfechos la empresa no puede progresar.
7. ¿Cuándo cree usted que es oportuno incentivar o reconocer al personal?	Es oportuno reconocer al personal cada vez que se alcanza una meta, cuando se ve dedicación de su parte y cuando pone las necesidades de la empresa sobre las necesidades personales.
	Cuando demuestran dedicación en el puesto de trabajo, cuando se ponen la camiseta y dan un poco más de lo que la empresa les pide. En caso de no hacerlo, el personal se desmotiva y no va rendir como la organización espera y no se va a poder cumplir con las expectativas de los clientes.
	Cuando cumplen los objetivos propuestos por la empresa en el tiempo establecido y de una manera eficiente. Por supuesto, hay que tener en cuenta que el producto final debe estar en las mejores condiciones.
	El colaborador debe ser reconocido siempre y cuando se note su dedicación y esfuerzo al realizar su trabajo y cumplir con las metas organizacionales.
	El personal debe ser reconocido e incentivado siempre que sea comprometido con la empresa y su puesto de trabajo, que busque soluciones efectivas y que su trabajo sea realizado de la mejor manera. Si existe una persona que no puede cumplir con los diferentes objetivos que la empresa le asigne, es necesario motivarlos e identificar cuáles

	<p>son los posibles convenientes que no permiten el cumplimiento de dichas metas.</p>
	<p>Siempre se debe reconocer al personal, este debe identificar cuando se están realizando las cosas bien y que su forma de desempeñarse es lo que busca la organización. El incentivo se debe realizar de acuerdo a lo realizado y como se mencionó, al esfuerzo realizado.</p>
<p>8. ¿De qué manera desarrolla y mantiene las relaciones laborales propicias?</p>	<p>Mediante el incentivo de la honestidad y responsabilidad, también teniendo claro las funciones de cada empleado y así poder cumplir las tareas designadas de manera adecuada.</p> <p>Esto permite generar y desarrollar un ambiente laboral eficiente y a su vez mantener las relaciones laborales de una manera adecuada.</p>
	<p>Manteniendo el ambiente de trabajo de una manera tranquila, incentivando a que exista una buena comunicación para resolver los problemas que susciten de una manera rápida y efectiva.</p>
	<p>Siempre estando enfocado en el trabajo, teniendo claras las funciones a realizarse. La comunicación es clave en estas situaciones, es necesario desarrollarla.</p>
	<p>Desarrollando un clima laboral efectivo, continuando con el incentivo de la comunicación del personal, ofreciendo oportunidades de desarrollo en el departamento y que el personal se involucre en diferentes áreas. Al fin y al cabo, el trabajo es el segundo hogar.</p>
	<p>Las principales son la comunicación y la organización. La comunicación debe ser lo más eficiente posible para que el empleado pueda realizar las funciones de manera efectiva. Por otro lado, está la organización de actividades esto evita confusión e inconvenientes. Por supuesto, también tratándolos no como unos simples empleados que vienen a ganar un sueldo a la compañía, si no como un grupo de individuos que comparten intereses y que generan una relación de amistad, compartiendo anécdotas.</p>
	<p>Manteniendo un ambiente laboral que fomente relaciones de amistad en los colaboradores.</p>
	<p>Esto es fundamental porque a su vez permite la colaboración entre empleados, generando vinculas que desarrollen el trabajo en equipo no</p>

	<p>solo en el área de trabajo si no entre los diversos departamentos. La comunicación, es otro elemento que debe estar constantemente desarrollándose, esto permite que el flujo de información sea constante y correcto. En ocasiones también, voy a poner de ejemplo mi departamento, se turnan por comprar un refrigerio o un desayuno para compartir y no estar pensando siempre en el trabajo, las cosas pendientes, etc.</p>
<p>9. ¿Considera usted que en la empresa existen oportunidades de mejoras para motivar a los empleados?</p>	<p>No he podido evidenciar dentro de la empresa, algún tipo de oportunidad para la mejora de dicha motivación aparte del incentivo económico.</p>
	<p>Si, puede mejorar en el sentido del desarrollo profesional y de carrera. Dejar de lado solo la parte de incentivos económicos e implementar un sistema de capacitaciones y seminarios para que puedan crecer en la organización y aportar más de manera eficiente.</p>
	<p>Si existen, pero no se las aplican. La empresa debe enfocarse también en el desarrollo de los empleados e incentivarlos también a que exista esa necesidad de desarrollo y competencia.</p> <p>Mantener el incentivo económico, pero igual darle también un espacio y prioridad a este desarrollo que permite observar resultados a largo plazo.</p>
	<p>Si, la empresa debería enfocarse a desarrollar mas el trabajo en equipo. Por otro lado, lo que busca es también es que las personas se capacitan y se sientan a gusto viniendo a la empresa y que se ganen su sueldo mediante el cumplimiento de las diferentes metas que se establezcan. Esto permite a la organización establecer parámetros de desempeño y satisfacción.</p>
	<p>Si, ofreciéndoles programas de capacitación ya que permite el desarrollo personal y de la organización. El personal se siente a gusto y la producción fluye. Otra es que la empresa debe preocuparse por la satisfacción del empleado.</p>
	<p>Claro, al igual que en todas las empresas siempre hay oportunidades de mejora puesto que no todo es perfecto. Dicho esto, la empresa debe considerar que el incentivo económico no siempre debe ser la prioridad,</p>

	a pesar de que existen necesidades económicas los empleados a futuro sienten otro tipo de necesidades. Para aplicar a mejores cargos en ocasiones necesitan conocimientos en manejo de programas esenciales.
--	--

Tabla 28: Preguntas y respuestas de entrevistas
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Análisis general de la entrevista

En base a las entrevistas se puede llegar a la conclusión que los mandos altos están conscientes de la falta de políticas de incentivos no monetarios y de la poca formalidad de incentivos monetarios (en algunas áreas si reciben los mismos pero en otras no), así mismo reconocen que al solo contar con incentivos monetarios, los colaboradores tienen expectativas altas con respecto al valor monetario que esperan recibir, creando así insatisfacción al momento de ver que estas expectativas no son cumplidas.

Así mismo existe informalidad y poca uniformidad en los procesos o acciones que buscan motivar a los colaboradores, dependiendo estas netamente del supervisor del área, siendo ellos que por iniciativa propia buscan motivar a los colaboradores ya sea con reconocer personal y verbalmente al colaborador por un trabajo bien hecho o no sobrecargar a los colaboradores con muchas tareas, entre otras.

Por último, la totalidad de entrevistados considera que el contar con políticas de incentivos no monetario es de suma importancia, haciendo énfasis en capacitaciones y planes de desarrollo de carrera, estando ambos relacionados pues sin desarrollo personal no se puede desarrollar profesionalmente.

En conclusión, todos coinciden con dejar de priorizar el incentivo económico pues este, aunque es muy importante, los colaboradores también tienen otras necesidades desvinculadas de un valor monetario.

Grupo focal

Con el fin de complementar la información obtenida con los demás instrumentos y de conocer la percepción de las diferentes generaciones que coexisten en la empresa con respecto a los incentivos, se utilizó este instrumento

con dos colaboradores pertenecientes a la generación baby boomers, dos de la generación X y dos de la generación Y. Teniendo un total de seis colaboradores.

GRUPO FOCAL		
PREGUNTA	PARTICIPANTE	RESPUESTAS
1. ¿Con que tipo de incentivos cuenta usted en la actualidad?	BABY BOOMER (1)	En el área administrativa no se recibe ningún tipo de incentivo por lo menos en el sentido monetario. Pero, se hacen ciertos reconocimientos a las personas cuando es una ocasión especial.
	BABY BOOMER (2)	Incentivos monetarios únicamente, estos relacionados a horas extras. También no se si cuentan como incentivos la flexibilidad que tienen hacia los empleados con respectos a permisos personales.
	GENERACIÓN X (1)	Como ya saben, al departamento de Logística no se le paga horas extras a pesar de que en ocasiones nos quedamos como hasta la 1am, 3am, etc. Nos toca viajar horas para realizar instalaciones. De acuerdo a las instalaciones realizadas se nos otorga un bono, pero dentro de esto no están consideradas las horas trabajadas de manera extra.
	GENERACIÓN X (2)	Los empleados del área administrativa no forman parte de un plan de incentivos diseñado por la empresa, si en lo monetario se refiere. Pero, por ejemplo, tenemos como algunos de los compañeros mencionaron, ciertos tipos de incentivos como integración en área administrativa, son mas permisivos en lo que a permisos y faltas se refiere, nos invitan desayunos en varias ocasiones, los cumpleaños son

		celebrados en la sala de reuniones, entre varias cosas.
	GENERACIÓN Y (1)	Ciertos bonos son otorgados en función al desempeño, pero estos no son regulares, son ocasionales.
	GENERACIÓN Y (2)	Cuento únicamente con el pago de horas extra.
2. ¿Cuáles son los incentivos que usted conoce que reciben otros colaboradores, pero usted no?	BABY BOOMER (1)	Por un lado, está el área comercial, ellos reciben comisiones por las ventas realizadas, el equipo de logística recibe bonificación por buenas instalaciones y el área de producción recibe el pago de horas extra. Mientras que los miembros del área administrativa no reciben un reconocimiento por el esfuerzo que realizamos, lo cual no es poco.
	BABY BOOMER (2)	Creo que esa pregunta está al revés, he escuchado que solo nosotros recibimos reconocimiento. Pero en ocasiones si se siente la diferencia cuando al área administrativa celebran los cumpleaños, en ocasiones realizan desayunos mientras que nosotros tenemos que trabajar de 8:00 a 17:00.
	GENERACIÓN X (1)	La verdad es que no conozco otro tipo de incentivo en el cual nosotros no seamos parte. Cabe recalcar que casi nosotros no pasamos en la empresa por lo que salimos a hacer instalaciones por lo que no podemos evidenciar eso de los desayunos y las reuniones.
	GENERACIÓN X (2)	Bueno, el más evidente y considero que el único es el incentivo económico. Al personal de producción y logística se les otorga un bono o el pago de horas extra; y del que me estaba

		<p>olvidando es el de los vendedores que reciben comisiones al momento de superar el cupo de ventas realizadas en el mes.</p>
	<p>GENERACIÓN Y (1)</p>	<p>El pago de horas extra y comisiones. Los que reciben comisiones son los vendedores y horas extra son los empleados del área de producción. Ciertos supervisores si reciben un bono mensual por el cumplimiento de metas, pero lo reciben todos los meses. A diferencia del bono que yo recibo que no es constante.</p>
	<p>GENERACIÓN Y (2)</p>	<p>De lo que conozco somos nosotros los únicos que recibimos este tipo de incentivo con respecto al pago de horas extra. Durante el tiempo que he estado acá en ocasiones celebran a los cumpleaños, pero solo ellos están involucrados, suben al área administrativa a comer algo y luego bajan.</p>
<p>3. ¿Por qué cree que no todos reciben los mismos incentivos?</p>	<p>BABY BOOMER (1)</p>	<p>Por muchas razones, pero considero que la principal es que, mediante nuestras actividades del área administrativa, la empresa no percibe un ingreso directo como los vendedores o nuestras funciones no generan un producto terminado. Los jefes de las diferentes áreas ven los resultados de los productos como justificación para generar un reconocimiento, pero para las personas que nos encontramos involucradas en el proceso de la elaboración de dicho producto, somos dejados de lado.</p>
	<p>BABY BOOMER (2)</p>	<p>Porque nosotros realizamos mano de obra directa nuestro esfuerzo es físico y mental. Además, en administración están con aire acondicionado todo el día y sentados en sus oficinas.</p>

	GENERACIÓN X (1)	Considero que no se realiza así por el hecho de que no todos desempeñan las mismas funciones. Mientras que unos realizan reconocimiento monetario, otros reciben un reconocimiento social o ser parte de un programa de capacitaciones. La empresa lo asocia de acuerdo a las necesidades departamentales.
	GENERACIÓN X (2)	Porque considero que la empresa ha establecido ciertas políticas acorde a las actividades que desempeñan cada uno de los miembros de cada departamento.
	GENERACIÓN Y (1)	Para poder realizar un programa de incentivos, los gerentes deben realizar políticas para el reconocimiento y asignación de las mismas. Se evalúan ciertos parámetros para ser considerados e identificar que empleados van a formar parte del mismo. Los tipos de incentivos, como mencionar son diferentes para cada área por el motivo que desempeñan diversas actividades y cada una de estas da resultados diferentes. El caso de ventas genera un ingreso a la empresa, producción debe procesar ese ingreso y logística debe instalar el producto final de la manera más eficiente sin generar un gasto a la empresa. Cada uno asume diferentes responsabilidades.
	GENERACIÓN Y (2)	Es posible que los directivos consideren que el área de producción necesita únicamente plata. No consideran que hay personal de producción y administrativo que se encuentra estudiando en la universidad o haciendo algún curso y no observan la posibilidad de ofrecernos algún curso de actualización de alguna técnica o manejo de herramientas, o algo por el estilo.

<p>4. ¿Qué cree que es más significativo para usted, incentivos monetarios o incentivos no monetarios?</p>	<p>BABY BOOMER (1)</p>	<p>Es importante que la empresa se preocupe por el desarrollo de sus propios empleados, a pesar de que la compensación monetaria puede significar una ayuda para cumplir con ciertas responsabilidades del hogar. Ciertos incentivos como las capacitaciones, como mencionaste en la pregunta son fundamentales para poder cumplir con nuestros objetivos y generar un ambiente de satisfacción en el trabajo.</p>
	<p>BABY BOOMER (2)</p>	<p>Bueno, pues ambas son fundamentales. Nos permite el crecimiento y a su vez una estabilidad financiera. Como profesional si es necesaria la capacitación constante, pero como persona con necesidades el incentivo monetario prevalece.</p>
	<p>GENERACIÓN X (1)</p>	<p>Como el resto de mis compañeros mencionó, ambas son importantes pero las personas lo van a asumir de acuerdo a las necesidades momentáneas que presenten. Por supuesto que la parte económica siempre va a ser aceptada con gusto, pero por ejemplo flexibilidad de horarios, que se reconozca al empleado del mes son un gran sistema de apoyo para los empleados, mediante esto sus ganas de cumplir metas crecerán de una gran manera.</p>
	<p>GENERACIÓN X (2)</p>	<p>En lo que respecta a mi puesto de trabajo no puedo realizar cosas como Home Office o días de trabajo libre a menos que mi personal a cargo tenga designadas actividades que puedan cubrir una parte de mis responsabilidades. Pero es necesario hacer que los empleados dejen de ser tan dependientes del dinero y que puedan buscar otra forma de desarrollarse como capacitaciones,</p>

		<p>incluso la flexibilidad de horario puede ayudar a motivarlos.</p>
	<p>GENERACIÓN Y (1)</p>	<p>Esto depende del área en el que uno este desempeñándose, hay puestos de trabajo que por ejemplo no pueden permitirse faltar un día por el hecho de que es una empresa familiar y no existen reemplazos que puedan desempeñar las funciones. Pero en ocasiones si es posible, por lo que la flexibilidad de horario y el home office si puede ser una buena opción. Considero que el reconocimiento social, prevalece a largo plazo.</p>
	<p>GENERACIÓN Y (2)</p>	<p>Depende de la necesidad del momento, existen ocasiones en el que lo monetario sobrepasa a otro tipo de reconocimiento porque la necesidad lo exige. Pero en ocasiones un reconocimiento como el empleado del mes, puede servir de mucho motivacionalmente hablando.</p>
<p>5. ¿Con que tipo de incentivos les gustaría contar? Es decir, ¿qué te gustaría que la empresa le de?</p>	<p>BABY BOOMER (1)</p>	<p>Como parte de la minoría de la empresa que no recibe ni un compensación monetaria ni no monetaria, no estaría mal recibir ambas. Por supuesto el dinero puede ayudarnos en ciertas situaciones que debamos resolver y nos da una solución inmediata. Por otro lado, tenemos el desarrollo profesional que nos puede ofrecer la empresa para innovarnos y capacitarnos y así poder ofrecerle algo más a la empresa.</p>
	<p>BABY BOOMER (2)</p>	<p>No estaría mal ser incluidos en esos planes de integración que tienen los del departamento administrativo-gerencia. Por otro lado, también formar parte de programas de cursos y capacitaciones en la cual se nos permita aprender nuevas cosas.</p>

	GENERACIÓN X (1)	Empleado del mes es una buena opción porque motiva a los demás empleados a ser reconocidos. También podrían ser las capacitaciones acordes a las áreas de cada empleado.
	GENERACIÓN X (2)	No estaría mal poder formar parte del programa de un programa de capacitaciones, pero claro que también mi trabajo sea reconocido de manera verbal e incluso en ocasiones que son necesarias cierto tipo de reconocimiento monetario.
	GENERACIÓN Y (1)	Las capacitaciones siempre es una buena opción, nos permite desarrollarnos y crecer profesionalmente. Por otro parte, está el home office como mencioné, en parte esto es bueno porque de alguna manera el trabajador se siente mas relajado y cómodo trabajando desde su casa y puede alcanzar niveles de producción que necesita la empresa.
	GENERACIÓN Y (2)	Flexibilidad horaria y pues darnos la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente.
6. ¿Crees que recibes un trato justo en tu trabajo? ¿Que harías para mejorarlo?	BABY BOOMER (1)	Sinceramente considero que no, en ocasiones he podido evidenciar ciertas situaciones tales que el aumento de sueldo no es realizado por desempeño si no mas bien por antigüedad. Esto quiere decir que una persona puede mantenerse en el mismo puesto de trabajo por años y por esa razón recibirá un aumento de sueldo por el hecho de cumplir con las funciones delimitadas. En ocasiones como mi caso, nos toca quedarnos hasta pasado el horario laboral para cumplir con entregas y diseños o el caso de Contabilidad y Recursos Humanos que deben realizar nomina, conciliaciones y reportes, no son reconocidos bajo ningún concepto, pero en caso de no entregar lo

		anteriormente mencionado, es posible que reciban una sanción económica.
	BABY BOOMER (2)	Si me parece que es justo. No se nos niega nada y no nos ponen limitaciones para cumplir con las solicitudes de los jefes. Para mejorarlo como ya dije, sería bueno ser incluido en estos programas de integración como reuniones de cumpleaños, desayunos, entre otros.
	GENERACIÓN X (1)	Uno de los elementos principales que se podría mejorar es la comunicación. En muchas ocasiones debido a una mala comunicación en nuestro trabajo se cometen muchas equivocaciones al momento de la instalación, es gracias a esto que todo el equipo de logística termina ganándose multas y sanciones. Pero nuestro trabajo si es reconocido de manera social, como usted mencionó. Saben el esfuerzo que realizamos, todos los viajes realizados y el riesgo al que nosotros nos encontramos expuestos debido al cansancio y otras variables.
	GENERACIÓN X (2)	Si a pesar de las exigencias que se presentan ante dicho cargo, considero que el reconocimiento personal ayuda a mantener una motivación constante para continuar cumpliendo con retos que se interpongan en cualquier meta.
	GENERACIÓN Y (1)	Si, pero considero que en ocasiones los reconocimientos deberían ser mejores para el personal. Medir el grado de dedicación y esfuerzo y dar reconocimiento tanto monetario y social. Esto puede ayudar al colaborador a sentirse mejor en el puesto de trabajo.

	GENERACIÓN Y (2)	Si, cuando existe una necesidad urgente ellos nos ayudan para buscar una solución pronta. Considero que no haría nada por cambiarlo.
7. ¿Crees que tu jefe tiene buenas relaciones laborales contigo? ¿Que crees que podría mejorar?	BABY BOOMER (1)	Si, las relaciones son buenas, existe una buena comunicación en cuestiones laborales. Podría mejorar la forma de percibir y reconocer el esfuerzo realizado. Considero que es un poco injusto el sistema de compensación que actualmente se rige en la compañía. No lo digo únicamente por el hecho de no recibir un reconocimiento monetario, si no mas bien por el hecho de que nuestro esfuerzo y dedicación por sentado porque nuestro sueldo nos lo "demanda".
	BABY BOOMER (2)	Con mi jefe y con el dueño de la empresa tenemos una muy buena relación. Ya llevo varios años formando parte de esta empresa y la comunicación que existe entre el grupo de trabajo y ellos es excelente.
	GENERACIÓN X (1)	Si, las relaciones son buenas existe cordialidad y respeto entre los compañeros de trabajo y los jefes. Lo que se podría mejorar es la comunicación, que sea mas organizada y que se defina claramente para ellos que es una meta alcanzada. Ya que, en ciertas ocasiones no es reconocido cuando hacemos una instalación dentro del tiempo definido, pero si nos pasamos de dicho tiempo nos reclaman sin antes averiguar porque fue este retraso que en ocasiones no es por consecuencia nuestra si no por el mismo cliente.
		Si, en lo laboral mantenemos buenas relaciones y mediante este apoyo de equipo de trabajo se logra

	GENERACIÓN X (2)	alcanzar lo que se espera de mi. Si podría mejorar un poco en lo que respecta a la comunicación.
	GENERACIÓN Y (1)	Si, las relaciones con los jefes de las diferentes áreas son excelentes. Considero que lo único que se podría mejorar es la organización de trabajo por ambas partes.
	GENERACIÓN Y (2)	Si, las relaciones son excelentes porque sobretodo hay respeto y la confianza que se nos tiene es porque la hemos ganado con nuestro esfuerzo diario.
8. ¿Las relaciones con tus demás compañeros te motivan a tener un mejor desempeño en tu trabajo? ¿Que contribuiría a mantener o mejorar estas relaciones?	BABY BOOMER (1)	Las relaciones son excelentes, los lazos que se forman en esta empresa se pueden llegar a considerar unos parecidos a los familiares. El apoyo que existe en el departamento para poder cumplir con las metas propuestas, demuestra el trabajo en equipo que se puede evidenciar en la empresa.
	BABY BOOMER (2)	Si, mientras el trabajo en equipo sea fluido y eficaz siempre el desempeño va a estar progresando y mejorando cada día. Bueno, para mantener estas relaciones laborales, como ya mencioné lo mejor es la comunicación mediante esta es posible la organización en el trabajo y el cumplimiento de diferentes metas.
	GENERACIÓN X (1)	Si, viendo la dedicación y esfuerzo que realizan si me motivan a seguir trabajando así.
	GENERACIÓN X (2)	Si, para mantener un buen desempeño es necesario el apoyo de los compañeros que impulsan a uno a seguir cumpliendo con las metas.
		Si, lo bueno es que toda el área administrativa comparte un solo espacio, no son oficinas cerradas. Esto permite observar la dedicación que

	GENERACIÓN Y (1)	cada uno le brinda a sus funciones. Lo que se puede hacer por mantener estas relaciones es seguir haciendo lo mismo, que el flujo de comunicación efectiva se mantenga.
	GENERACIÓN Y (2)	Hay un ambiente excelente de compañerismo en la empresa. Esto permite que los diferentes procesos puedan cumplirse como los gerentes esperan.
9. ¿Consideras que las tareas que desempeñas están de acuerdo con tus capacidades? ¿qué puede hacer la empresa para mantener o mejorar estas capacidades?	BABY BOOMER (1)	Sí, lo que más me gusta de mi puesto de trabajo como diseñador es que constantemente se está innovando y actualizando por lo cual es poco probable quedarse estancado en este puesto. Siempre está la posibilidad de seguir aprendiendo.
	BABY BOOMER (2)	Claro, lo que hacen los dirigentes de la empresa me parece excelente. Nos prueban en las diferentes áreas para observar nuestras capacidades y luego nos asignan a un área específica. Pues, capacitación constante es como pueden ayudarnos con la mejora de capacidades.
	GENERACIÓN X (1)	Sí, pero considero que puedo dar más de mí, al igual que considero que todos los que estamos aquí sentados podemos realizarlo. La empresa debe ser capaz de detectar cuales son estas habilidades y competencias que tienen potencial en los empleados y esmerarse en el desarrollo de las mismas.
	GENERACIÓN X (2)	Sí, este puesto de trabajo requiere poner en práctica todas aquellas habilidades que poseo y solucionar problemas de una manera rápida. La empresa pone a prueba esto y de esta manera

		evaluarnos y en cierto sentido darnos un reconocimiento.
	GENERACIÓN Y (1)	Si, aunque las exigencias son altas esto permite seguir dando el máximo de mis habilidades y competencias. La empresa para seguir manteniendo esto, debe preocuparse por el desarrollo profesional de sus colaboradores.
	GENERACIÓN Y (2)	Si, en caso de no poder realizar alguna actividad que requiera algo más de lo que puedo, solicito ayuda y que me enseñen como se hace. Siendo posible aprender nuevas habilidades que pueden servir en el futuro.
10. ¿Crees que el reconocimiento social que se te tiene, en comparación al que se tiene a otros (as) es justo o equitativo? ¿Crees que existe dentro de la empresa una marcada diferenciación entre los diferentes cargos de la estructura organizacional?	BABY BOOMER (1)	Sí, pero considero que no es tan notoria. Esto se puede evidenciar en eventos de integración en el cual el área administrativa y supervisores se involucran. Esto puede generar molestia en ciertas áreas de producción y logística.
	BABY BOOMER (2)	No, no es equitativo esto se puede ver en pequeñas cosas como que no seamos invitados a eventos como cumpleaños, desayunos, no ayuda a que nos encontremos motivados. Y si, existe una diferencia como por el hecho de que a pesar de que trabajemos en ocasiones la misma cantidad de horas normales y extra, nosotros si recibimos un reconocimiento y ellos no.
	GENERACIÓN X (1)	Si existe una diferencia notable. Pero anteriormente si se incluía a los empleados a participar en eventos como capacitaciones y cursos, al igual que se realizaban actividades de integración. Lo que pasa es que debido a eventos que ha sufrido la empresa, esos temas se han visto afectados y han surgido nuevas preocupaciones.

	GENERACIÓN X (2)	El reconocimiento es justo en función a las actividades que se realizan de acuerdo a cada departamento, al igual que en todas las empresas si existe una diferenciación de acuerdo a cada departamento, debido a que esto afecta de manera distinta en función a las diferentes necesidades.
	GENERACIÓN Y (1)	No, considero que no es equitativo pero la empresa busca formas de dar este reconocimiento y que el empleado se encuentre satisfecho. Existirán ocasiones en que unos se sientan dejados de lado, pero otros si serán reconocidos. No todos van a recibir dicho reconocimiento al mismo tiempo.
	GENERACIÓN Y (2)	La verdad si, son reconocidos de acuerdo a las actividades que se desempeñan.

Tabla 29: Preguntas y respuestas de grupo focal
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Análisis grupo focal

De modo general los colaboradores de cada generación presentan inconformidades con los incentivos que la empresa da. Por un lado, existen incentivos monetarios solo para determinadas áreas, estas áreas reciben incentivos monetarios en base al cumplimiento y superación de metas ya sea en ventas o producción, además de horas extras, por otro lado, existen reconocimientos sociales puntuales tales como desayunos o celebraciones de cumpleaños que así mismo solo determinadas áreas reciben. Es así que si se recibe una compensación monetaria no se recibe reconocimiento social, si se recibe reconocimiento social no se recibe compensación monetaria.

De manera más específica, la gran mayoría de generaciones considera importante el reconocimiento no monetario, siendo la capacitación un reconocimiento no monetario que la mayoría desea recibir, sin embargo, en la

generación baby boomer se puede observar como prevalece el valor monetario sobre lo no monetario, cumpliendo así una de las características principales de este grupo de individuos donde el desarrollo está en un segundo plano.

Adicional, los colaboradores de las generaciones están muy conscientes de las diferencias marcadas entre cada área, debido al sistema de compensaciones, que en la actualidad maneja la empresa, creando así una percepción un poco equívoca en cuanto a las tareas que realiza cada área, considerando que unas tareas dan un aporte más valioso que otras.

CAPITULO V

PROPUESTA

PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS

PARA LOS DIFERENTES GRUPOS GENERACIONALES DE LA
EMPRESA DEL SECTOR METALMECÁNICO

1. Objetivo General

Diseñar un plan de capacitación alineado a cada generación que se encuentra en la empresa del sector metalmeccánico.

2. Objetivos específicos

- Identificar temas a tratar para la capacitación de cada grupo generacional en base a las características propias de cada generación
- Definir la planificación de cada tema de capacitación
- Establecer perfil del instructor a dar la capacitación

3. Alcance

Esta propuesta será aplicada a todos los colaboradores de la empresa del sector metalmeccánico, independientemente del área a la que pertenezcan. Basándose en la cronología, características de cada grupo generacional y de los rasgos adquiridos identificados en el diagnóstico de cada colaborador.

4. Fundamentos legales

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad y su objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria con su política 5.6 la cual indica que en el Ecuador se busca promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.

5. Marco conceptual

Existen incentivos monetarios y no monetarios. Dentro de los incentivos no monetarios se encuentran las oportunidades educativas que consiste en darle al colaborador la oportunidad de desarrollar o ampliar sus habilidades o conocimientos de ámbitos generales o propios del negocio. Ciertos estudios han arrojado como resultado que los incentivos monetarios motivan a los colaboradores a corto plazo, satisfaciendo necesidades inmediatas que se presenten. Mientras que aquellos incentivos no monetarios, son capaces de satisfacer necesidades futuras y motivar al personal a largo plazo para continuar con el cumplimiento de metas e integrarse en la organización.

Proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo. (Chiavenato; 2009; Pg. 286).

GENERACIÓN BABY BOOMER

De acuerdo a lo revisado en el marco teórico y en base a determinadas características que la generación baby boomer posee, el primer tema a tratar en la capacitación son las redes sociales pues en cuanto a la tecnología esta generación es la que más ha tenido que aprender el uso de la informática y todo lo que esta ofrece. Al ser las redes sociales una fuente de socialización,

información y herramienta potenciadora de empleo, es un tema de gran interés para esta generación de colaboradores que están próximos a jubilarse.

Así mismo, como segundo tema y en base a la particular característica de esta generación que se destaca por ser los únicos que quisieran seguir trabajando una vez sucedido su retiro, se plantea el tema de emprendimiento.

En ambas capacitaciones se plantea un desarrollo teórico y práctico. Teniendo como la parte práctica en el primer tema impartido la creación de un perfil en las redes sociales más utilizadas del Ecuador; en la parte práctica del segundo tema se plantea socializar herramientas que ayuden al desarrollo del emprendimiento, así como casos prácticos. Por último, se procederá a administrar una encuesta de satisfacción al finalizar cada tema expuesto.

Adicional, se plantea la complementariedad entre ambos temas, siendo las redes sociales una herramienta de gran utilidad al momento de emprender.

REDES SOCIALES DESDE CERO

Objetivo:	Capacitar a los colaboradores baby boomers sobre el uso de diferentes redes sociales y su uso orientado al emprendimiento.			
Metodología:	Teórica y práctica – 60% de teoría y 40% workshop.			
Módulos	Actividades	Días	Horas	Tiempo de duración
Módulo 1 Introducción a las redes sociales	1. Definición de redes sociales	Miércoles y jueves	2 horas c/día	1 semana
	2. El sentido de la creación de las redes sociales			
	3. Tipos de cuentas/perfiles por red (personas vs empresas/marcas)			
	4. Usuarios consumidores y usuarios creadores de contenido			
Módulo 2 Redes Sociales	5. Introducción Facebook	Miércoles y jueves	2 horas c/día	2 semanas
	6. Introducción a Instagram			
	7. Introducción a LinkedIn			
	8. Workshop: creación guiada de páginas y perfil comercial en Facebook, Instagram y LinkedIn			
Módulo 3 El uso de redes sociales para emprender	9. El uso de Facebook, Instagram y LinkedIn: postear, compartir, comentar, bloquear, usar mensajes directos	Miércoles y jueves	2 horas c/día	2 semanas
	10. Iniciación de crecimiento de audiencias: formas de ganar seguidores en una cuenta nueva			
	11. Workshop: creación de posts que generan engagement, contenido y ejercicios de posteo (publicaciones), herramientas y apps para generar fotos y videos que conectan con tu audiencia			

Tabla 30: Redes sociales desde cero
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Perfil del Instructor		
Resumen del perfil:		
Encargado de desarrollar e impartir las actividades planteadas en base al tema dado y de guiar al colaborador baby boomer durante el proceso de aprendizaje.		
Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el contenido de las actividades planteadas para el tema con la posibilidad de hacer modificaciones. • Organizar los talleres o workshops con anterioridad (herramientas a utilizar, dinámica, duración etc.). • Compartir la información de manera efectiva y llevar los workshops de manera clara y sencilla. • Atender de forma cordial las interrogantes que se presenten durante el proceso de aprendizaje. • Retroalimentar las actividades desarrolladas. 		
Requisitos:		
Ciclo	Prácticas profesionales con supervisión de un docente	
Carrera	Mercadotecnia	
Competencias	Liderazgo:	Capacidad de dirigir a grupos, esto incluye: transmitir credibilidad, motivar a las personas hacia la obtención de objetivos.
	Trabajo en equipo:	Intención genuina de trabajar con los demás, esto incluye: animar y motivar a los demás, desarrollar un ambiente con buen clima y espíritu de cooperación.
	Desarrollo de las personas:	Esfuerzo para mejorar la formación y el desarrollo, esto incluye: facilitar el aprendizaje, asegurarse de la comprensión de temas, ofrecer sugerencias que pueda ayudar a mejorar.
	Modalidades de contacto:	Sólida habilidad de comunicación, esto incluye: alto nivel de vocabularios, lenguaje verbal y no verbal, persuasión.
Conocimientos	Social media, branding, marketing digital	

Tabla 31: Perfil de Instructor
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO

Objetivo:	Capacitar a los colaboradores baby boomers en conocimientos y herramientas encaminadas al emprendimiento de una idea.			
Metodología:	Teórica y práctica – 60% de teoría y 40% workshop.			
Módulos	Actividades	Días	Horas	Tiempo de duración
Módulo 1 Competencias básicas para el emprendimiento	1. Reconocimiento del perfil emprendedor	Miércoles y jueves	2 horas c/día	1 semana
	2. Barreras del emprendimiento			
	3. Rompiendo modelos mentales para hacer emprendimiento			
	4. Como encontrar oportunidades de negocio			
Módulo 2 Diseño de modelo de negocio	5. Caracterización de la idea de negocio	Miércoles y jueves	2 horas c/día	2 semanas
	6. Cinco fases de trabajo para construir una idea de negocio			
	7. Finanzas corporativas			
	8. Workshop: creación de indicadores de gestión y financieros			
Módulo 3 Gestión del emprendimiento	9. Análisis de clientes y del mercado	Miércoles y jueves	2 horas c/día	2 semanas
	10. Herramientas para validar y sostener el negocio emprendimiento			
	11. Workshop: casos de estudios reales y dinámicas en escenarios reales a través del juego			

Tabla 32: Gestión de emprendimiento
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Perfil del Instructor		
Resumen del perfil:		
Encargado de desarrollar e impartir las actividades planteadas en base al tema dado y de guiar al colaborador baby boomer durante el proceso de aprendizaje.		
Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el contenido de las actividades planteadas para el tema con la posibilidad de hacer modificaciones. • Organizar los talleres o workshops con anterioridad (herramientas a utilizar, dinámica, duración etc.). • Compartir la información de manera efectiva y llevar los workshops de manera clara y sencilla. • Atender de forma cordial las interrogantes que se presenten durante el proceso de aprendizaje. • Retroalimentar las actividades desarrolladas. 		
Requisitos:		
Ciclo	Prácticas profesionales con supervisión de un docente	
Carrera	Emprendimiento e Innovación Social	
Competencias	Liderazgo:	Capacidad de dirigir a grupos, esto incluye: transmitir credibilidad, motivar a las personas hacia la obtención de objetivos.
	Trabajo en equipo:	Intención genuina de trabajar con los demás, esto incluye: animar y motivar a los demás, desarrollar un ambiente con buen clima y espíritu de cooperación.
	Desarrollo de las personas:	Esfuerzo para mejorar la formación y el desarrollo, esto incluye: facilitar el aprendizaje, asegurarse de la comprensión de temas, ofrecer sugerencias que pueda ayudar a mejorar.
	Modalidades de contacto:	Sólida habilidad de comunicación, esto incluye: alto nivel de vocabularios, lenguaje verbal y no verbal, persuasión.
Conocimientos	Creatividad e innovación, administración financiera	

Tabla 33: Perfil de instructor
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

GENERACIÓN X

De acuerdo a lo revisado en el marco teórico y en base a determinadas características que la generación X posee, el primer tema a tratar en la capacitación es Ofimática básica. Al ser una generación donde irrumpió la tecnología en la vida y en el trabajo, el aprendizaje y el conocimiento son una fuente necesaria para el cambio, el desarrollo y la innovación, por lo que a diferencia de los baby boomers estos aprenden más rápido y al no estar próximos a jubilarse, el uso de estos programas informáticos son claves para el desarrollo profesional.

Así mismo, y a diferencia de la generación baby boomer, los X buscan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, siendo ellos la primera generación que comienza a trabajar para vivir, no vivir para trabajar, en base a esta característica se plantea un segundo tema de capacitación, una Escuela para padres, donde se buscará afianzar la relación padre-hijo y potenciar su rol de padre de familia. Por último, se procederá a administrar una encuesta de satisfacción al finalizar cada tema expuesto.

OFIMÁTICA BÁSICA

Objetivo:	Capacitar a los colaboradores de la generación X en conocimientos y herramientas básicas de la ofimática (Word, Excel, PPT)			
Metodología:	Teórica y práctica – 20% de teoría y 80% workshop.			
Módulos	Actividades	Días	Horas	Tiempo de duración
Módulo 1 Microsoft Word	1. Introducción 1.1 Conceptos generales 1.2 Características generales y fundamentales de Word 1.3 Entrar y salir del programa 1.4 Descripción de la pantalla Word (barra de herramientas)	Miércoles y jueves	2 horas c/día	1 mes
	2. Operaciones básicas 2.1 Abrir, crear y cerrar un documento 2.2 Guardar y guardar como 2.3 Uso del ratón para al seleccionar el texto 2.4 Uso de copiar, cortar y pegar			
	3. Opciones de formato 3.1 Aplicación de fuentes y tamaño 3.2 Aplicación de efectos y color 3.3 Sangría 3.4 Márgenes, encabezados y pies de página			
	4. Tablas			

	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Crear, eliminar y mover tabla 4.2 Tabuladores dentro de tabla 4.3 Modificar tamaño de filas y columnas 4.4 Crear y quitar lista enumerado o con viñetas 			
<p style="text-align: center;">Módulo 2 Microsoft Excel</p>	<p>5. Workshop: Ejercicios de operación básica de Word</p>	<p style="text-align: center;">Miércoles y jueves</p>	<p style="text-align: center;">2 horas c/día</p>	<p style="text-align: center;">1 mes</p>
	<p>6. Introducción</p> <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Conceptos y características generales de Excel 6.2 Anatomía de un libro u hoja de cálculo 6.3 La cinta de opciones 6.4 Administración de archivos 			
	<p>7. Operaciones básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> 7.1 Introducción y edición de datos <ul style="list-style-type: none"> 7.1.1 Tipos de datos 7.1.2 Introducción de textos, valores, fechas y horas, fórmulas 7.1.3 Edición del contenido de una celda 			
	<p>8. Operaciones de formato</p> <ul style="list-style-type: none"> 8.1 Trabajando con columnas y renglones 8.2 Dar formato a celdas 8.3 Copia e introducción de datos 			
<p>9. Workshop: Ejercicios de operación básica de Excel</p>				

Módulo 3 Microsoft PowerPoint	<p>10. Introducción</p> <p>10.1 Conceptos y características generales de PowerPoint</p> <p>10.2 Iniciar y salir del programa PowerPoint</p> <p>10.3 Descripción de pantalla de trabajo</p> <p style="padding-left: 20px;">10.3.1 Usar y administrar cinta de opciones</p> <p>10.4 Deshacer y rehacer acciones</p>	Miércoles y jueves	2 horas c/día	2 semanas
	<p>11. Operaciones básicas</p> <p>11.1 Crear una presentación básica o con plantilla</p> <p>11.2 Temas y fondo</p> <p style="padding-left: 20px;">11.2.1 Aplicar y personalizar un tema</p> <p style="padding-left: 20px;">11.2.2 Aplicar y personalizar un fondo</p> <p>11.3 Imágenes</p> <p style="padding-left: 20px;">11.3.1 Insertar imagen desde archivo o internet</p> <p style="padding-left: 20px;">11.3.2 Modificar imagen</p> <p>11.4 Tablas</p>			
	<p>12. Operaciones de formato</p> <p>12.1 Formato de caracteres</p> <p>12.2 Formato de párrafos</p>			
	<p>13. Workshop: Ejercicios de operación básica de PowerPoint</p>			

Tabla 34: Ofimática básica
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Perfil del Instructor		
Resumen del perfil:		
Encargado de desarrollar e impartir las actividades planteadas en base al tema dado y de guiar al colaborador de la generación X durante el proceso de aprendizaje.		
Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el contenido de las actividades planteadas para el tema con la posibilidad de hacer modificaciones. • Organizar los talleres o workshops con anterioridad (herramientas a utilizar, dinámica, duración etc.). • Compartir la información de manera efectiva y llevar los workshops de manera clara y sencilla. • Atender de forma cordial las interrogantes que se presenten durante el proceso de aprendizaje. • Retroalimentar las actividades desarrolladas. 		
Requisitos:		
Ciclo	Prácticas profesionales con supervisión de un docente	
Carrera	Computación	
Competencias	Liderazgo:	Capacidad de dirigir a grupos, esto incluye: transmitir credibilidad, motivar a las personas hacia la obtención de objetivos.
	Trabajo en equipo:	Intención genuina de trabajar con los demás, esto incluye: animar y motivar a los demás, desarrollar un ambiente con buen clima y espíritu de cooperación.
	Desarrollo de las personas:	Esfuerzo para mejorar la formación y el desarrollo, esto incluye: facilitar el aprendizaje, asegurarse de la comprensión de temas, ofrecer sugerencias que pueda ayudar a mejorar.
	Modalidades de contacto:	Sólida habilidad de comunicación, esto incluye: alto nivel de vocabularios, lenguaje verbal y no verbal, persuasión.
Conocimientos	Sistemas computacionales, sistemas operativos	

Tabla 35: Perfil de instructor
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

ESCUELA PARA PADRES

Objetivo:	Capacitar a los colaboradores de la generación X en conocimientos y herramientas encaminadas al emprendimiento de una idea.			
Metodología:	Teórica y práctica – 60% de teoría y 40% workshop.			
Módulos	Actividades	Días	Horas	Tiempo de duración
Modulo 1 Padres e hijos	1. Familia: definición y tipos 1.1 Qué es ser padre o madre 1.2 Los hijos del siglo XXI	Miércoles y jueves	2 horas c/día	1 semana
	2. Pautas educativas 2.1 Disciplina 2.2 Normas y límites			
	3. Dinámica familiar 3.1 La comunicación 3.2 La ocupación del ocio y el tiempo libre			
	4. Workshop: aplicación del método "nadie pierde" para resolver problemas			
Modulo 2 Padres y escuela	5. La formación y la educación paterna 5.1 Padres como maestros 5.2 Educación en la familia 5.3 Educar con el ejemplo	Miércoles y jueves	2 horas c/día	2 semanas
	6. Ayuda en estudios			

	6.1 El fracaso escolar 6.2 Mejorar el rendimiento escolar 6.3 Actividades extracurriculares			
	7. Actitud de los padres hacia la escuela 7.1 Relación profesor/tutor			
	8. Workshop: revisión de casos reales			
Módulo 3 Padres y salud	9. Alimentación saludable 9.1 Grupos de alimentos 9.2 Alteraciones alimentarias	Miércoles y jueves	2 horas c/día	2 semanas
	10. Ejercicio físico 10.1 Ejercicios y deportes 10.2 Ejercicios de precalentamiento			
	11. El sueño 11.1 Patrones normales 11.2 Principales alteraciones			
	12. Workshop: plan nutricional en base a tu presupuesto y preferencias			

Tabla 36: Elaborado: Escuela para padres
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Perfil del Instructor		
Resumen del perfil:		
Encargado de desarrollar e impartir las actividades planteadas en base al tema dado y de guiar al colaborador de la generación X durante el proceso de aprendizaje.		
Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el contenido de las actividades planteadas para el tema con la posibilidad de hacer modificaciones. • Organizar los talleres o workshops con anterioridad (herramientas a utilizar, dinámica, duración etc.). • Compartir la información de manera efectiva y llevar los workshops de manera clara y sencilla. • Atender de forma cordial las interrogantes que se presenten durante el proceso de aprendizaje. • Retroalimentar las actividades desarrolladas. 		
Requisitos:		
Ciclo	Prácticas profesionales con supervisión de un docente	
Carrera	Psicología clínica, Educación, Nutrición y dietética	
Competencias	Liderazgo:	Capacidad de dirigir a grupos, esto incluye: transmitir credibilidad, motivar a las personas hacia la obtención de objetivos.
	Trabajo en equipo:	Intención genuina de trabajar con los demás, esto incluye: animar y motivar a los demás, desarrollar un ambiente con buen clima y espíritu de cooperación.
	Desarrollo de las personas:	Esfuerzo para mejorar la formación y el desarrollo, esto incluye: facilitar el aprendizaje, asegurarse de la comprensión de temas, ofrecer sugerencias que pueda ayudar a mejorar.
	Modalidades de contacto:	Sólida habilidad de comunicación, esto incluye: alto nivel de vocabularios, lenguaje verbal y no verbal, persuasión.
Conocimientos	Intervención psicopedagógica, psicología del desarrollo del niño, Nutrición en ciclos de vida	

Tabla 37: Perfil de instructor
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

GENERACIÓN Y

Basándonos en la premisa donde la generación Y es frecuentemente considerada en el ámbito laboral como inestables debido a las características de compromiso tan distintas a las generaciones anteriores, se plantea como primer tema de capacitación el Diseño de una hoja de vida y la participación efectiva en una entrevista laboral. Buscando así que estos conocimientos puedan facilitar en mayor o menor medida la búsqueda constante de nuevas oportunidades laborales, práctica común entre esta generación que ha significado la lealtad laboral.

Por otro lado, y en base a otra característica destacable de la generación Y, se plantea como segundo tema un taller de educación ambiental y reciclaje. Para la generación Y, el compromiso con su entorno va de la mano con su necesidad de sentirse útiles para alguien, para la comunidad, para el bienestar de otros.

En ambas capacitaciones se buscará un enfoque teórico y práctico. Siendo en el primer tema necesario el acompañamiento de plantillas para la elaboración de las hojas de vida, así como ejercicios de simulación y en el segundo tema un trabajo manual relacionado al reciclaje. Por último, se procederá a administrar una encuesta de satisfacción al finalizar cada tema expuesto.

DISEÑO DE UNA HOJA DE VIDA Y LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA EN UNA ENTREVISTA LABORAL

Objetivo:	Capacitar a los colaboradores de la generación Y sobre la correcta elaboración de una hoja de vida y pautas para tener una entrevista exitosa.			
Metodología:	Teórica y práctica – 60% de teoría y 40% workshop.			
Módulos	Actividades	Días	Horas	Tiempo de duración
Módulo 1 Hoja de vida	1. Definición de hoja de vida	Miércoles y jueves	2 horas c/día	2 semana
	2. Pasos para elaborar una hoja de vida			
	2.1 Datos personales			
	2.2 Perfil profesional			
	2.3 Formación académica			
	2.4 Formación complementaria			
	2.5 Experiencia laboral			
	2.6 Referencias personales			
	3. Recomendaciones generales			
	4. Workshop: llenar plantilla de hoja de vida en formato Word y PDF			
Módulo 2 Entrevista	5. Preparación de la entrevista	Miércoles y jueves	2 horas c/día	2 semanas
	5.1 Conocer la empresa			
	5.2 Conocer el puesto			
	5.3 Conocerse a uno mismo			
	6. Consejos básicos			

	6.1 Primera impresión			
	6.2 Preguntas más comunes y respuestas recomendadas en una entrevista			
	6.3 Preguntas a hacer			
	6.4 La remuneración			
	7. Entrevista telefónica			
	8. Workshop: dinámica de rol play			

Tabla 38: Hoja de vida y entrevista
 Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Perfil del Instructor		
Resumen del perfil:		
Encargado de desarrollar e impartir las actividades planteadas en base al tema dado y de guiar al colaborador de la generación Y durante el proceso de aprendizaje.		
Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el contenido de las actividades planteadas para el tema con la posibilidad de hacer modificaciones. • Organizar los talleres o workshops con anterioridad (herramientas a utilizar, dinámica, duración etc.). • Compartir la información de manera efectiva y llevar los workshops de manera clara y sencilla. • Atender de forma cordial las interrogantes que se presenten durante el proceso de aprendizaje. • Retroalimentar las actividades desarrolladas. 		
Requisitos:		
Ciclo	Prácticas profesionales con supervisión de un docente	
Carrera	Psicología Organizacional	
Competencias	Liderazgo:	Capacidad de dirigir a grupos, esto incluye: transmitir credibilidad, motivar a las personas hacia la obtención de objetivos.
	Trabajo en equipo:	Intención genuina de trabajar con los demás, esto incluye: animar y motivar a los demás, desarrollar un ambiente con buen clima y espíritu de cooperación.
	Desarrollo de las personas:	Esfuerzo para mejorar la formación y el desarrollo, esto incluye: facilitar el aprendizaje, asegurarse de la comprensión de temas, ofrecer sugerencias que pueda ayudar a mejorar.
	Modalidades de contacto:	Sólida habilidad de comunicación, esto incluye: alto nivel de vocabularios, lenguaje verbal y no verbal, persuasión.
Conocimientos	Reclutamiento y selección, técnicas de entrevista y diagnóstico	

Tabla 39: Perfil de instructor
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

EDUCACIÓN AMBIENTAL Y RECICLAJE

Objetivo:	Concientizar a los colaboradores de la generación Y sobre los problemas asociados a la generación de residuos			
Metodología:	Teórica y práctica – 80% de teoría y 20% workshop.			
Módulos	Actividades	Días	Horas	Tiempo de duración
Módulo 1 Sensibilización y concientización ambiental	1. Conceptos básicos de medio ambiente, contaminación, impacto ambiental	Miércoles y jueves	2 horas c/día	2 semanas
	2. Interacción medio ambiente-persona y actividad económica			
	3. Condiciones y problemas ambientales globales			
Módulo 2 Manejo de residuos sólidos	4. Conceptos y actividades de minimización y segregación 4.1 Código de colores 4.2 Recolección y almacenamiento temporal 4.3 Transporte y disposición final de residuos	Miércoles y jueves	2 horas c/día	2 semanas
	5. Ordenanza que norma el manejo de los desechos sólidos no peligrosos generados en el cantón Guayaquil			
	6. Las tres R: reducir, reutilizar, reciclar			
	7. Workshop: actividad con productos reciclados			

Tabla 40: Educación ambiental y reciclaje
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

Perfil del Instructor		
Resumen del perfil:		
Encargado de desarrollar e impartir las actividades planteadas en base al tema dado y de guiar al colaborador de la generación Y durante el proceso de aprendizaje.		
Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el contenido de las actividades planteadas para el tema con la posibilidad de hacer modificaciones. • Organizar los talleres o workshops con anterioridad (herramientas a utilizar, dinámica, duración etc.). • Compartir la información de manera efectiva y llevar los workshops de manera clara y sencilla. • Atender de forma cordial las interrogantes que se presenten durante el proceso de aprendizaje. • Retroalimentar las actividades desarrolladas. 		
Requisitos:		
Ciclo	Prácticas profesionales con supervisión de un docente	
Carrera	Turismo	
Competencias	Liderazgo:	Capacidad de dirigir a grupos, esto incluye: transmitir credibilidad, motivar a las personas hacia la obtención de objetivos.
	Trabajo en equipo:	Intención genuina de trabajar con los demás, esto incluye: animar y motivar a los demás, desarrollar un ambiente con buen clima y espíritu de cooperación.
	Desarrollo de las personas:	Esfuerzo para mejorar la formación y el desarrollo, esto incluye: facilitar el aprendizaje, asegurarse de la comprensión de temas, ofrecer sugerencias que pueda ayudar a mejorar.
	Modalidades de contacto:	Sólida habilidad de comunicación, esto incluye: alto nivel de vocabularios, lenguaje verbal y no verbal, persuasión.
Conocimientos	Ecología	

Tabla 41: Perfil de instructor
Elaborado: Cruz Melissa y Machuca Maria

CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo de investigación realizado dentro de la empresa del sector metalmeccánico, se concluye que dentro de esta empresa conviven tres generaciones diferentes, por un lado está la generación baby boomer, la cual cuenta con un número de población menor a los demás grupos generacionales, habiendo 6 colaboradores pertenecientes a esta generación, le siguen los de la generación X con 21 colaboradores y por último y con mayor cantidad de individuos, está la generación Y con 39 colaboradores.

Los cargos varían dependiendo de la generación, en el grupo de baby boomers los 6 colaboradores se ubican en posiciones en el área comercial y de producción, los colaboradores de la generación X así mismo ocupan cargos dentro del área de producción y comercial pero también de logística, y por último los colaboradores de la generación Y ocupan cargos dentro de todas las áreas, siendo estas: producción, logística, administrativa, talento humano y comercial.

Así mismo, mediante a la información recolectada por las herramientas tanto cualitativas y cuantitativas, fue posible llegar a varias conclusiones en cuanto a la percepción de los colaboradores. Existe cierto grado de inconformidad en determinados aspectos de la parte motivacional de los colaboradores, pues una gran mayoría de colaboradores no reciben incentivo alguno, ya sea monetario y no monetario, que a su vez crea entre los colaboradores la percepción de que ciertos cargos o tareas son superiores a otras y por ende no todos son merecedores de un incentivo.

Otro factor vital es la clara percepción de la falta de medios que utiliza la empresa para mejorar las habilidades, aptitudes y actualizar conocimientos de sus colaboradores, lo cual da paso a determinar como conclusión en que los colaboradores desear recibir capacitaciones como incentivo. Cabe recalcar que son muchos los aspectos positivos con los que la empresa del sector metalmeccánico cuenta, habiendo resultados rotundamente positivos en cuanto a las relaciones jefe/subordinado y compañeros de trabajo, las tareas que los colaboradores realizan y la apertura que tienen para dar su opinión y ser escuchados.

En cuanto a la percepción de los colaboradores que supervisan o gerencia, se puede concluir que están conscientes del grado de informalidad que en la actualidad es manejado con respecto a los incentivos, reconociendo que solo ciertas áreas reciben un incentivo monetario, el mismo que muchas veces crea un resultado contraproducente, es decir haciendo que los colaboradores recibidores de este incentivo generen expectativas muy altas en cuanto al rubro a obtener, que al momento de no recibir el rubro esperado, crea altos grados de insatisfacción. Así mismo se reconoce que los incentivos existentes son promovidos en su mayoría por los propios supervisores de área más no de la empresa, quienes a su vez emprenden ciertas acciones que buscan motivar a sus colaboradores.

La cultura de la empresa, el individuo y sobre todo por el convivir diario con los demás grupos generacionales, prevalece sobre las características propias de la generación a la que pertenece el colaborador. Revelando que, por ejemplo, a pesar de que los baby boomers se caracterizan por preferir un valor monetario sobre el desarrollo personal, los colaboradores de la empresa del sector metalmecánico pertenecientes a este grupo, están interesados en recibir capacitaciones y desarrollar sus habilidades y conocimientos, característica que es propia de grupos posteriores como son los X y los Y.

Mediante el plan de incentivos no monetarios, se espera promover una nueva cultura en la organización con la cual los colaboradores se sientan fuertemente relacionados e identificados. Con la motivación como detonante principal para el desarrollo profesional y personal, se busca reconocer el buen desempeño laboral de los colaboradores promoviendo un ambiente de crecimiento, calidad y orientados a los resultados.

La propuesta analiza la relación constante de las generaciones existentes en la organización, como estas se ven influenciadas por la cultura organizacional y de los rasgos de las generaciones. Como conclusión de la propuesta es lograr que las generaciones identificadas en la organización sean capaces de interrelacionarse, convivir y compartir conocimientos y experiencias necesarias para el buen desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

Una vez revisada la propuesta de plan de incentivos no monetarios se recomienda socializar mediante reuniones de retroalimentación los temas a los diferentes colaboradores con el objetivo de escuchar sus opiniones sobre los mismos, identificar oportunidades de mejora y determinar qué temas se podrán desarrollar en el futuro.

Se recomienda hacer encuestas de satisfacción periódicamente para determinar los aspectos que se pueden mejorar o modificar en cuanto a la cultura, clima o procesos de la empresa.

Desarrollar planes de carrera para motivar al personal a crecer, a indagar más sobre el puesto de trabajo y como mejorar. Las capacitaciones constantes tanto respecto a sus funciones y a aquellas que se relacionen, permiten al colaborador mantener aquella necesidad de aprendizaje.

Así mismo el trabajar para determinar acciones que ayuden a mantener y potenciar las buenas relaciones laborales entre los colaboradores.

Incentivar estudios generacionales dentro del campo laboral para determinar la repercusión de los mismos en los diversos factores que comprende el ámbito laboral.

Evaluar y diagnosticar las necesidades de cada departamento en función a la generación y su posibilidad de crecimiento en la organización. Mediante esto es posible incentivar a la competencia entre colaboradores para el desarrollo de habilidades que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es fundamental que la organización mantenga los planes de incentivos tanto monetarios como no monetarios. Los monetarios debido a que permiten a los colaboradores satisfacer necesidades inmediatas resolviendo aquellos obstáculos que no permiten que desempeñe funciones con la motivación diaria necesaria. Por otro lado, están aquellos no monetarios, estos generan el desarrollo profesional de los colaboradores, incentivando al crecimiento y

permitiendo satisfacer necesidades a largo plazo con la estrategia y planificación adecuada.

Ante la necesidad de mantener y seguir implementando los planes de incentivos en la organización, esta debe procurar constantemente identificar las necesidades competentes a cada generación perteneciente y actualizarlo en función a las necesidades y características identificadas en las evaluaciones de diversos factores que comprende el ámbito laboral.

REFERENCIAS

- Arias, L.; Portilla, L. y Castaño, J. (2008). *Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503047.pdf>
- Calderon, G.; Murillo, S. y Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/205/20502506/>
- Calderón, N. y Litardo, V. (2018). *Propuesta de un plan de formación y desarrollo, como reconocimiento no monetario, dirigido al personal administrativo en una empresa familiar de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, basado en un estudio generacional* [Archivo PDF]. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/11538>
- Castaño, J. y Restrepo, L. (2009). *Compensación salarial y calidad de vida*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310016>
- Castro, E., Clemenza, C. y Araujo, R. (2012). *Líderes y seguidores: una relación dual* [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/904/90431109041/>
- Chang, A. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza* [Archivo PDF]. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/54215190.pdf>
- Chaparro, L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>
- Chiang, M. y Ojeda, J. (2011). *Estudio de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres*. [Archivo

PDF]. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n2/v58n2a3.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-l/documentos/chiavena.pdf>

Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/2190/219016846007/>

Corporación Ekos. (2011). *La remuneración no monetaria*. Disponible en <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/6.pdf>

Dutra, M. (2017). *Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/123456789/10918/1/Dutra%2C%20Ma.%20Florenca.pdf>

enfoque de la teoría de Herzberg [Archivo PDF]. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/22438>

Giovannone, P. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el*

Gonzalez, M. y Mercado, H. (2014). *Gerenciado la Generación Y o el reto Millenial*. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a1.pdf>

Henao, M. (2012). *Del surgimiento de la psicología humanística a la psicología humanista-existencial de hoy* [Archivo PDF]. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5123812.pdf>

Hernández, H. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas* [Archivo PDF]. Recuperado de <http://repositorio.uac.edu.co/bitstream/handle/11619/1628/La%20gesti%C3%B3n%20empresarial%2c%20un%20enfoque%20del%20siglo>

20XX%2c%20desde%20las%20teor%C3%ADas.pdf?sequence=1&is
Allowed=y

Hernández, H.; Espinoza, J. y Aguilar, M. (2016). *Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras*. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v61n1/0186-1042-cya-61-01-00058.pdf>

Huilcapi, M., Jácome, G. y Castro, G. (2017). *Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial* [Archivo PDF]. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>

Linne, J. (2014). *Dos generaciones de nativos digitales*. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/interc/v37n2/1809-5844-interc-37-02-0203.pdf>

Luna, J. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato* [Archivo PDF]. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/ficha.htm>

Manso, J. (2012). *El Legado De Frederick Irving Herzberg* [Archivo PDF]. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>

Martín, J. (2017). *¿Conoces la teoría “x” y teoría “y”?* [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.cerem.ec/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>

Martínez, G., Celis, A. y Ramírez, I. (2012). *Teoría “X” y Teoría “Y”* [Archivo PDF]. Recuperado de <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo2-seccion-01.pdf>

Méndez, J. (2012). *Estudio de los Modelos de la Motivación* [Archivo PDF]. Recuperado de http://www.academia.edu/21730779/Modelos_de_Motivaci%C3%B3n

- Méndez, M.; Vallejo, M. y Arizaga, A. (2016). *Baby Boomers versus Millenials en el mundo moderno*. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/hematologia/re-2016/re163i.pdf>
- Merino, M. y Díaz, A. (2008). *El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2710495.pdf>
- Molinari, P. (2015). *Turbulencia Generacional* [Archivo PDF]. Recuperado de <https://docplayer.es/87854753-Turbulencia-generacional.html>
- Montalvo, G. y Plasencia, R. (2015). *La motivación, comportamiento organizacional* [Archivo PDF]. Recuperado de https://datospdf.com/download/la-motivacion-_5a450b48b7d7bc422ba67c78_pdf
- Morelos, J. y Fontalvo, T. (2014). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>
- Pérez, L., Hernández, J. y Berumen, S. (2014). *La motivación extrínseca del profesorado universitario en Alemania y en España: Un análisis empírico* [Archivo PDF]. Recuperado de https://www.ucm.es/data/cont/docs/430-2014-10-02-WP07_14.pdf
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación: México.
- Rubira, I. (2011). *La motivación y satisfacción laboral en el sector de la construcción gremio de los albañiles* [Archivo PDF]. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/12595/Proyecto%20PDF.pdf?sequence=2>
- Sarella, L. y Paravic, T. (2002). *SATISFACCION LABORAL EN ENFERMERAS/OS QUE TRABAJAN EN EL SISTEMA DE ATENCION MEDICA DE URGENCIA (SAMU)*. [Archivo PDF].

Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s0717-95532002000200005&script=sci_arttext

Silvestre, E. y Cruz, O. (2016). *Conociendo la próxima generación de estudiantes universitarios dominicanos a través de las redes sociales*. [Archivo PDF] Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87048049003.pdf>

Vallina, M. (S.F.) *Douglas McGregor: Teoría X y Teoría Y*. [Archivo Word] Recuperado de <http://mural.uv.es/macardel/mcgregor.doc>

Zayas, P.; Báez, R.; Zayas, J. y Hernández, M. (2015). *Causas de la Satisfacción Laboral en una organización comercializadora mayorista*. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v23n2/v23n2a04.pdf>

ANEXOS

Encuesta de Satisfacción

ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene únicamente fines académicos e investigativos. Se solicita sinceridad y seriedad al responder, puesto que este instrumento es completamente anónimo.

- ❖ Género: F ___ M ___
- ❖ Edad: _____
- ❖ Año de nacimiento: _____
- ❖ Tiempo de trabajo en la empresa: _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque una X en la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión.

ENUNCIADO	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Estoy satisfecho con el sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibo.			
2. Se me otorga permiso cada vez que tengo alguna necesidad personal.			
3. La empresa reconoce el trabajo que desempeño.			
4. La igualdad y justicia de trato que recibo en mi empresa me es satisfactorio.			

5. Considero que la empresa tiene en cuenta mi opinión respecto a las tareas que realizo.			
6. El trabajo es un medio para cumplir mis expectativas.			
7. Creo que si me esfuerzo y doy buenos resultados tengo la posibilidad de progresar en la empresa.			
8. Estoy satisfecho con mi trabajo y las tareas que realizo.			
9. Por lo general me siento con ánimo y energía para realizar mi trabajo.			
ENUNCIADO	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
10. Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas.			
11. Mi trabajo me da prestaciones adecuadas			
12. El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se tiene a otros (as) profesionales es el adecuado a la función de desempeño			
13. Me siento seguro y estable en mi empleo			

14. Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitaciones, otros), cuando hago un trabajo bien hecho			
15. La empresa me brinda la oportunidad de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizar mis conocimientos			
16. Recibo un trato justo en mi trabajo			
17. Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo			
18. Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo			
19. Considero que las tareas que desempeño están de acuerdo con mis capacidades.			
20. Considero importante ser reconocido por la empresa.			
21. Considero que se debe reconocer a los colaboradores por:			<ul style="list-style-type: none"> a) Antigüedad b) Desempeño c) Carga horaria d) El aporte de una nueva idea o mejora en el trabajo
22. Considero que se debe reconocer a los colaboradores con:			<ul style="list-style-type: none"> a) Capacitaciones b) Planes de carrera c) Flexibilidad horaria, home office d) Reuniones de retroalimentación

Formato Entrevista

Nombre y apellido:

Cargo:

Entrevista

Remuneración e Incentivos

1. ¿En base a que variables las personas son reconocidas en sus respectivas áreas?
2. ¿Qué tipos de incentivos considera usted motivaría al personal?
3. ¿Hay políticas orientadas a incentivar a los empleados? De ser así, ¿Cuáles son?
4. ¿Qué incentivos no monetarios perciben sus colaboradores?

Motivación

5. ¿Cómo trabaja usted la motivación en sus empleados?
6. ¿Cómo la empresa mide la satisfacción de los empleados?
7. ¿Cuándo cree usted que es oportuno incentivar o reconocer al personal?

Sentido de Pertenencia

8. ¿De qué manera desarrolla y mantiene las relaciones laborales propicias?
9. ¿Considera usted que en la empresa existen oportunidades de mejoras para motivar a los empleados?

Formato de grupo focal

GUIÓN PARA LA REALIZACIÓN DEL GRUPO FOCAL

- Buenos días a todos:
- **Presentación moderadora:** Mi nombre es Melissa Cruz, soy estudiante de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y voy a ser la encargada de dirigir y moderar este ejercicio.
- **Objeto:** Como ya les había comentado anteriormente, con este ejercicio busco escuchar sus opiniones en cuanto a ciertas mejoras que quisiéramos implementar para mejorar la motivación de ustedes y sus compañeros.
Explicar procedimiento (uso de la grabadora, confidencialidad)
- **Agradecimientos:** Les quisiera agradecer de antemano su colaboración para la realización de este ejercicio
- **Preguntas y/o comentarios:** Alguna pregunta o comentario antes de comenzar.
- **Presentación de los integrantes:** Nombre, edad, desde cuando ha colaborado en la empresa.

Objetivo	
General	Identificar sistema de compensación que se ajusta más a la realidad de cada generación
Específicos	<ul style="list-style-type: none">• Conocer la opinión de los colaboradores sobre los sistemas de compensación actual• Determinar las situaciones en las que se haya presentado el deseo de contar con otros incentivos• Precisar datos que ayudaran al correcto desarrollo del programa de incentivos no monetarios

Formato de guía de tópicos a aplicar

Objetivo General	
Identificar sistemas de compensación que se ajusta más a la realidad de cada generación	
Datos generales	
Día	
Lugar	
Hora de inicio	
Hora de término	
Batería de preguntas del grupo focal	
Temas	Preguntas
REMUNERACIÓN E INCENTIVOS SENTIDO DE PERTENENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Con que incentivos cuenta usted en la actualidad? 2. ¿Cuáles son los incentivos que usted conoce reciben otros colaboradores, pero no usted? 3. ¿Por qué cree que no todos reciben los mismos incentivos? 4. ¿Qué cree que es más significativo para usted, incentivos monetarios tales como bonos, tarjetas de regalo, etc. o incentivos no monetarios tales como: capacitaciones, flexibilidad de horario, empleado del mes, ¿etc.? 5. ¿Con que tipo de incentivos les gustaría contar? Es decir, ¿qué te gustaría que la empresa te dé y cada que tiempo?
MOTIVACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Crees que recibes un trato justo en tu trabajo? ¿Qué harías para mejorarlo? 7. ¿Crees que tu jefe tiene buenas relaciones laborales contigo? ¿Qué crees que podría mejorar? 8. ¿Las relaciones con tus demás compañeros te motivan a tener un mejor desempeño en tu trabajo? ¿Que contribuiría a mantener o mejorar estas relaciones? 9. ¿Consideras que las tareas que desempeñas están de acuerdo con tus capacidades? ¿qué puede hacer la empresa para mantener o mejorar estas capacidades? 10. ¿Crees que el reconocimiento social que se te tiene, en comparación al que se tiene a otros (as) es justo o equitativo? ¿Crees que existe dentro de la empresa una marcada diferenciación entre los diferentes cargos de la estructura organizacional?

Formato de guía de observación

Objetivo General		
Identificar sistemas de compensación que se ajusta más a la realidad de cada generación		
Datos generales		
Día		
Lugar		
Hora de inicio		
Hora de término		
Desarrollo		
Aspecto a observar	Observación	
	Mujeres	Varones
Comportamiento (Apertura, receptividad, actitudes)		
Interés (alto, medio, bajo)		
Participación (activa, pasiva)		
Otro (tics, muletillas, etc.)		

Encuesta de Retroalimentación

ENCUESTA

. Se solicita sinceridad y seriedad al responder, puesto que este instrumento es completamente anónimo.

- ❖ **Género:** F ___ M ___
- ❖ **Edad:** _____
- ❖ **Año de nacimiento:** _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque una X en la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión.

ENUNCIADO	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La información sobre la ubicación y horarios del curso fueron publicados y comunicados de manera clara			
2. El espacio físico donde se desarrollaron las actividades planeadas era el adecuado			
3. El instructor promovió la participación del público con dinámicas y preguntas			
4. El instructor respondió las preguntas del público con claridad			
5. El contenido de la capacitación fue presentado de manera ordenada			
6. La duración de la capacitación fue el adecuado			

7. Oportunidades de mejora:			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			
8. Aspectos destacados:			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			

Galería





Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Cruz Álava, Adriana Melissa** con C.C: # 0926203522 autora del trabajo de titulación: **Propuesta de incentivos no monetarios, dirigido al personal administrativo y operativo en una empresa del sector metalmeccánico de la ciudad de Guayaquil: basado en un estudio generacional**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 13 de marzo del 2019

f. _____

Nombre: **Cruz Álava, Adriana Melissa**

C.C: **0926203522**

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Machuca Jaramillo, María de los Ángeles** con C.C: # 0922066154 autora del trabajo de titulación: **Propuesta de incentivos no monetarios, dirigido al personal administrativo y operativo en una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Guayaquil: basado en un estudio generacional**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 13 de marzo del 2019

f. _____

Nombre: **Machuca Jaramillo, María de los Ángeles**

C.C: **0922066154**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de incentivos no monetarios, dirigido al personal administrativo y operativo en una empresa del sector metalmeccánico de la ciudad de Guayaquil: basado en un estudio generacional.		
AUTOR(ES)	Cruz Álava, Adriana Melissa – Machuca Jaramillo María de los Ángeles		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	13 de marzo del 2019	No. DE PÁGINAS:	141
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión de talento humano, Compensaciones, Capacitación y desarrollo		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Incentivos no monetarios, Motivación, Generaciones en el trabajo, Empresa familiar, Satisfacción, Desarrollo profesional, Reconocimiento.		
RESUMEN/ABSTRACT:			
El presente trabajo de título se realizó en una empresa privada con estructura familiar del sector metalmeccánico de la ciudad de Guayaquil. Se identificó que el reconocimiento no monetario no forma parte de la estrategia de gestión de la empresa, haciendo así que se proponga como objetivo general diseñar un plan de incentivos no monetarios basado en un estudio generacional dando énfasis al factor motivacional, a través de herramientas cualitativas y cuantitativas tales como encuestas, entrevistas, grupo focal e investigación documental.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-5033203 +593-6012625	E-mail: melicruzalava_1995@hotmail.com angiemachucaj@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			