



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

Estudio de la motivación basado en la propuesta de un plan de incentivos no monetarios en una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil

AUTORES:

Aguirre Espinoza, María Alejandra
Ulloa Cedeño, Daniel Alejandro

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, Ecuador

21 de febrero del 2017



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 **Aguirre Espinoza, María Alejandra**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____
Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 21 del mes de febrero del año 2017



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 **Ulloa Cedeño, Daniel Alejandro**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____
Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 21 del mes de febrero del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Aguirre Espinoza, María Alejandra**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio de la motivación basado en la propuesta de un plan de incentivos no monetarios en una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil** 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, a los 21 del mes de febrero del año 2017

LA AUTORA

f. _____
Aguirre Espinoza, María Alejandra



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Ulloa Cedeño, Daniel Alejandro**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio de la motivación basado en la propuesta de un plan de incentivos no monetarios en una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del Título de **Licenciado 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, a los 21 del mes de febrero del año 2017

EL AUTOR

f. _____
Ulloa Cedeño, Daniel Alejandro



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Aguirre Espinoza, María Alejandra**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de la motivación basado en la propuesta de un plan de incentivos no monetarios en una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 21 del mes de febrero del año 2017

LA AUTORA:

f. _____
Aguirre Espinoza, María Alejandra



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Ulloa Cedeño, Daniel Alejandro**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de la motivación basado en la propuesta de un plan de incentivos no monetarios en una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 21 del mes de febrero del año 2017

EL AUTOR:

f. _____
Ulloa Cedeño, Daniel Alejandro



20 de Febrero de 2017

Informe de Plagio

URKUND	
Documento	Estudio de la motivación basado en la propuesta de un plan de incentivos no monetarios en una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil.doc (D25914063)
Presentado	2017-02-20 17:26 (-05:00)
Presentado por	soriagalarcita@gmail.com
Recibido	alexandra.galarza.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Daniel Alejandro Ulloa Cedeño y María Alejandra Aguirre Espinoza Mostrar el mensaje completo
	0% de esta aprox. 45 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Estudio de la motivación basado en la propuesta de un plan de incentivos no monetarios en una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil

Estudiantes: María Alejandra Aguirre Espinoza

Daniel Alejandro Ulloa Cedeño

Revisor: Psic. Alexandra Galarza Colamarco, Mgs.

FIRMA _____



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

(FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Alexandra Patricia Galarza Colamarco

TUTOR

f. _____

Elba Narcisa Bermúdez Reyes

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Luis Antonio Bonilla Morán

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE ANEXOS	XVI
RESUMEN	XVII
INTRODUCCIÓN	18
Justificación	20
CAPÍTULO I	21
MARCO TEÓRICO	21
1. La Motivación	21
1.1 Teorías de la motivación	22
1.1.1 La perspectiva conductual	22
1.1.2 La perspectiva Cognitiva	23
1.1.3 Teorías Organizacionales	24
1.1.3.1 Teorías de contenido	25
1.1.3.1.1 Teoría de la jerarquía de necesidades.	25
1.1.3.1.2 Teoría bifactorial.	26
1.1.3.1.3 Teoría de las necesidades aprendidas.....	27
1.1.3.2 Teorías de procesos	27
1.1.3.2.1 Teoría de la expectativa.	28
1.1.3.2.2 Teoría del establecimiento de metas.....	28
1.1.3.2.3 Teoría de la equidad.	29

1.2 Relación de teorías motivacionales con los incentivos no monetarios.	30
2. La percepción.....	31
2.1 El proceso de la percepción.....	32
2.2 Las distorsiones de la percepción.....	33
2.2.1 Teoría de la atribución.....	33
2.2.2 Atajos en la elaboración de juicios	34
2.2.3 Sesgos en la percepción	36
3. Cultura Organizacional.....	37
3.1 Transmisión de la cultura.....	38
3.2 El papel de la cultura en la organización	39
3.3 Funciones de la cultura.....	40
3.4 Socialización de la cultura	40
3.5 Compromiso Individuo – Organización	41
4. El sistema de recompensas	43
4.1 La compensación total	43
4.2 Los Incentivos.....	44
4.2.1 Los Incentivos no monetarios.....	44
4.3 Plan de incentivos.....	45
4.4 Motivación e incentivos.....	47
CAPÍTULO II.....	49
MARCO METODOLÓGICO	49
1. Planteamiento del problema de investigación.	49

3. Formulación del problema de investigación.	49
3.1 Pregunta de investigación.....	49
3.2 Preguntas secundarias	49
4. Objetivos	50
4.1 Objetivo general.....	50
4.2 Objetivos específicos	50
5. Enfoque metodológico.....	50
5.1 Diseño de la investigación	51
5.2 Tipo de investigación	51
5.3 Variables.....	52
5.4 Dimensiones	52
6. Población, muestra y tipo de muestreo	53
7. Métodos y técnicas de investigación	54
CAPÍTULO III	55
ANÁLISIS DE DATOS	55
1. Niveles de motivación en la empresa aseguradora.....	55
2. Categorías de análisis en entrevistas.....	58
3. Dimensiones de análisis.....	63
CAPÍTULO IV.....	73
PROPUESTA DEL PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS EN UNA EMPRESA ASEGURADORA.....	73
1. Introducción.....	73
2. Justificación.....	73

3. Alcance de la propuesta	74
4. Responsables de la ejecución	74
5. Objetivo General	74
6. Objetivos Específicos	74
7. Resultados esperados.....	74
8. Áreas de incidencia	74
9. Plan de incentivos	75
10. Presupuesto Anual	93
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES.....	96
REFERENCIAS	97
ANEXOS	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1: Elementos de la percepción	33
Gráfica 2: Expectativas de personas y organizaciones.....	42
Gráfica 3: Los tres componentes de la remuneración total	45
Gráfica 4: Sentimiento de logro del empleado	55
Gráfica 5: Motivación de supervisores	56
Gráfica 6: Satisfacción laboral	56
Gráfica 7: Estrategias de motivación	57
Gráfica 8: Beneficios de la empresa	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Aspectos de satisfacción.....	59
Tabla 2: Actividades para el bienestar	60
Tabla 3: Reconocimientos recibidos	60
Tabla 4: Incentivos de preferencias	61
Tabla 5: Fomento de unión y compañerismo	62
Tabla 6: Comentarios y recomendaciones.....	63
Tabla 7: Concepto de incentivos no monetarios	66
Tabla 8: Incentivos no monetarios en la empresa aseguradora.....	66
Tabla 9: Incentivos personal vs incentivo familiar	67
Tabla 10: Nivel de aceptación del plan de incentivos no monetarios.....	68
Tabla 11: Dificultad en ejecución del plan de incentivos no monetarios	69
Tabla 12: Observaciones al plan de incentivos no monetarios	70
Tabla 13: Plan de incentivos no monetarios	77
Tabla 14: Fechas conmemorativas	84
Tabla 15: Presupuesto del plan de incentivos no monetarios.....	93

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de Grupo Focal.....	99
Anexo 2. Formato de Entrevista.....	100
Anexo 3. Formato de encuesta	101
Anexo 4. Tabulación de encuestas	103

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la influencia que tienen los incentivos no monetarios en la motivación de los empleados de una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil. Para lo cual, se realizó un plan de incentivos no monetarios, que se presentó a colaboradores a través de un grupo focal. Con la revisión documental se establecieron los factores motivantes que influyen en los trabajadores y a través de la revisión bibliográfica se estableció la relación entre motivación, cultura, percepción e incentivos. El estudio utiliza un enfoque mixto, considerando no solo los resultados estadísticos, sino también las interpretaciones que desde el contexto laboral realizaron los colaboradores de la empresa con la aplicación de varios instrumentos de recolección de datos. Se encuestó a 122 trabajadores, se entrevistó a 10 colaboradores seleccionados por el tiempo de trabajo y se realizó un grupo focal con 10 trabajadores de diferentes áreas. La información fue registrada en el ambiente natural de la empresa, sin ninguna manipulación. Los resultados obtenidos y se contrastaron con la teoría, concluyendo que los empleados conocen y están interesados en los incentivos no monetarios. Los factores motivacionales se relacionan con prácticas empresariales humanistas que desarrollen un buen ambiente laboral, haciendo un balance vida/trabajo y reconociendo que las metas de la organización deben estar relacionadas a las expectativas de los empleados. Por otro lado, se identificaron otros incentivos que estaban relacionados con las actividades empresariales de integración, flexibilidad de tiempo y espacios para asuntos personales/familiares y aquellos que benefician una vida saludable y mejoren la calidad de vida de los empleados.

Palabras claves: Incentivos; Motivación; Cultura; Compromiso; Percepción; Plan de incentivos no monetarios

INTRODUCCIÓN

La presente investigación estudia la motivación basada en un plan de incentivos no monetarios propuesta para una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil. En la actualidad, muchas organizaciones están interesadas en el bienestar de los colaboradores y en el desarrollo de la motivación, razón por la cual se diseñan programas que fomenten una práctica más humanista, orientada a crear ambientes de trabajo más agradables. Estos programas, incluyen diversos tipos de incentivos, destacándose aquellos que son no monetarios, debido a que agrupan a una serie de recompensas, reconocimientos y actividades motivacionales que requieren bajo costo para su implementación.

La problemática en la que se basa este estudio radica en que los colaboradores requieren beneficios que en mayor grado brinden seguridad, satisfacción laboral, buen clima organizacional y equilibrio entre el trabajo y su familia. Desde esta perspectiva, es importante conocer aquellos aspectos que los colaboradores perciben como motivadores. Para ello, es necesario realizar actividades que fomenten su participación y respondan a la realidad actual de la organización.

Teniendo en consideración un estudio de la consultora Deloitte sobre las Tendencias del Capital Humano (2016, p. 2), la cultura y el compromiso se han convertido en factores que influyen en gran medida en los niveles de motivación de los empleados. Buscar la alineación entre los valores empresariales y personales, hace un llamado al área de talento humano para que se propongan nuevas prácticas de compensación.

El objetivo de esta investigación es analizar la influencia que los incentivos no monetarios tienen en la motivación de los colaboradores, a través del estudio de las percepciones y la cultura organizacional. Para el desarrollo del tema se realizó un diagnóstico, a partir de una encuesta a los colaboradores de la empresa, que permitió conocer el interés que generan los factores motivacionales en el ambiente laboral.

Esta información da inicio a una nueva área de investigación en la empresa, que busca generar el desarrollo de estrategias acordes a los intereses de los colaboradores. Es por esto que, se identifica a los incentivos no monetarios como un conjunto de acciones que contribuyen al desarrollo de la motivación, teniendo en

cuenta la importancia de conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca del propósito de los mismos.

Por tratarse de un tema con fuerte componente subjetivo, el estudio utilizó varios instrumentos, donde tuvo mayor peso lo expuesto por los colaboradores, los cuales fueron seleccionados a partir de los años de antigüedad y pertenencia en las diferentes áreas. Estas interpretaciones fueron elaboradas considerando la cultura organizacional y el modo en que se perciben los incentivos no monetarios por parte de los directivos, llegando a identificar la forma en que estos tienen efectos en la motivación.

La investigación se estructuró de la siguiente manera: En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico, que destaca los conceptos de motivación, percepción, cultura e incentivos. En el segundo capítulo se destaca la metodología, que describe las técnicas y procedimientos sobre los cuales se desarrolló la investigación. En el tercer capítulo, se procede a realizar el análisis de los resultados, para luego presentar las conclusiones y recomendaciones de la investigación, respaldadas al final con los respectivos anexos.

Justificación

A lo largo de los años, varios estudios han identificado la importancia de los incentivos no monetarios dentro de un plan de compensaciones, para que los niveles de motivación en los empleados se mantengan elevados. Al hablar de motivación, se destaca la estrecha relación que tiene este término con la percepción hacia la empresa y el compromiso que esta pueda generar. Los trabajadores establecen una percepción favorable de la organización, en la medida que esta mantenga un balance entre los factores intrínsecos y extrínsecos que los motivan.

En un mercado dinámico en donde las empresas mantienen como su mayor ventaja competitiva al talento, las nuevas prácticas de recursos humanos del siglo XXI deben enfocarse hacia la retención del mismo. La mejor forma ha sido el equilibrio entre la retribución económica y el cumplimiento de las expectativas, intereses y motivaciones personales, en las cuales los incentivos no monetarios generan un efecto directo.

La necesidad de un empleado comprometido y motivado se evidencia, a largo plazo, en el cumplimiento de las metas organizacionales. Al compartir los mismos objetivos, la empresa y los trabajadores caminan en una dirección común, logrando que todas las acciones sean a beneficio del contexto laboral. Las tareas, las ventas, las negociaciones, la iniciativa, la creatividad y otros factores reflejarán la identificación y sentido de pertenencia del trabajador con la cultura organizacional.

En la empresa objeto de este estudio, los incentivos no forman parte de una planificación y se manejan ocasionalmente, por lo que se hace necesario darles una estructura formal que contribuya a la motivación de los trabajadores. Los incentivos no monetarios constituyen un factor motivacional importante para los empleados, debido a que generan, como se mencionó en párrafos anteriores, compromiso, sentido de pertenencia y una percepción favorable de la organización. Contribuir con esta planificación generará beneficios tanto a los colaboradores como a la organización potencializando el cumplimiento de objetivos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. La Motivación

La motivación ha sido objeto de estudio desde épocas antiguas, pero actualmente su concepto ha tomado mayor importancia. Siempre con el deseo de explicar o justificar el motor que impulsa a las personas a realizar determinada actividad, siendo influenciadas por estímulos y situaciones ya sean internas o externas. Según Judge y Robbins (2013, p. 202) “se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”.

Por otro lado para González (2008), la motivación se entiende como la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento. La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el persigue. (p. 52)

Ambos conceptos tienen ciertas semejanzas, los autores antes mencionados hacen referencia de la motivación como un proceso, que afecta o modifica nuestro comportamiento, para alcanzar el fin anhelado. La motivación se ve influida por una variable externa, el deseo por alcanzarla o el simple gusto por realizar determinada actividad. Este factor externo, es la razón por la que se modifica nuestro comportamiento, y las personas mantienen su lucha constante por cumplir su objetivo deseado. Una vez que esto se cumple, en la mayor parte de los casos surge una nueva variable motivadora externa y se repite el proceso.

Además de lo antes mencionado, es importante para nuestro estudio conocer el concepto de motivación en relación a la terminología del comportamiento empresarial. Según McShane y Von (2005 p. 35) “la motivación se refiere a las fuerzas internas que afectan su dirección, intensidad y persistencia de conducta voluntaria. En otras palabras, estamos motivados para alcanzar un objetivo concreto (dirección), con un nivel de esfuerzo determinado (intensidad), durante cierto periodo (persistencia)”.

Similar a los conceptos anteriores, McShane y Von desarrollan el significado de motivación con las variables equivalentes: dirección, intensidad y persistencia. Siendo puntos específicos y estratégicos para la motivación y el desarrollo del cumplimiento del objetivo de la persona motivada.

Al relacionarlo con el comportamiento organizacional, desarrollar la motivación en los trabajadores puede ser un factor interno, sin descartar su influencia por la cultura de la organización. Esto supone que se desarrolle la motivación en los colaboradores. Para su aclaración y sustentación es necesario conocer las teorías de la motivación y compararlas en el ámbito empresarial.

1.1 Teorías de la motivación

Al hablar de motivación para un mejor entendimiento es necesario abordar sus teorías, muchos autores han propuesto diversos enfoques según sus estudios realizados. A continuación se abordarán las teorías desde la perspectiva conductual; la perspectiva cognitiva y las teorías organizacionales divididas por contenido y procesos.

1.1.1 La perspectiva conductual

Ivan Pavlov es uno de los precursores del conductismo, con su teoría del condicionamiento operante, al realizar experimentos con un perro. Determinó el condicionamiento a respuestas si se brinda ciertos estímulos. “Esta perspectiva señala que las recompensas externas y los castigos son centrales en la determinación de la motivación de las personas” (Santrock, citado por Naranjo, 2009, p. 155).

Atribuye que la motivación puede verse influenciada por estímulos externos ya sean positivos o negativos, además del comportamiento y la perspectiva individual. Si una persona recibe una recompensa por alguna tarea o actividad bien hecha, se condiciona a repetir dicha conducta, ya que la asocia con el estímulo. Por otro lado, si recibe algún castigo o no se refuerza la conducta, este comportamiento puede que se extinga o tenga un menor número de repeticiones.

Según Naranjo (2009) para lograr la modificación de una conducta se pueden aplicar diferentes métodos, entre estos el reforzamiento, la extinción (no reforzar una conducta) y el castigo. Los refuerzos pueden ser positivos o negativos. Los positivos se emplean para aumentar la probabilidad de que

una respuesta esperada ocurra, por lo que puede decirse que son una recompensa (p. 155).

Si se utiliza el refuerzo positivo, tiene que ser aplicado inmediatamente después de ejecutar la acción, de esta manera la persona será consciente de la razón por la que se le aplica el incentivo y habrá más probabilidades de que la situación se repita.

Por otro lado el refuerzo negativo se basa en eliminar una acción que no es deseada por el sujeto, es recomendable que vaya acompañado del refuerzo positivo para su mayor validez. La extinción consiste en eliminar el refuerzo positivo, produciendo que la conducta disminuya o desaparezca.

1.1.2 La perspectiva Cognitiva

El mayor exponente de esta teoría fue Jean Piaget, quien realizó estudios del ser humano desde su proceso cognitivo, es decir sus pensamientos, y el desarrollo de los mismos.

Como se conoce, lo cognitivo hace referencia a la conciencia y a nuestros pensamientos, por eso es necesario entenderla cuando se habla sobre motivación. La persona asocia, analiza y piensa las posibilidades que pueden ocurrir con determinada acción, para establecer lo que efectivamente sucederá. Además, por medio de lo cognitivo, se genera la información, ya sea a nivel del ámbito afectivo, fisiológico o del comportamiento, así se pueden analizar las variables externas que corren el riesgo de influir en esos ámbitos, ya sea de manera positiva o negativa.

Naranjo (2009, p. 161) menciona a Santrock quien indica que, de acuerdo con la perspectiva cognitiva, los pensamientos, guían la motivación. El interés que ha surgido respecto de la teoría cognitiva, se centra en ideas como la motivación interna de logro de las personas, sus atribuciones acerca del éxito o del fracaso, sus creencias sobre lo que pueden controlar de forma efectiva en su ambiente, y de igual manera la importancia del establecimiento de metas.

Según esta teoría, determinamos nuestras experiencias a lo largo de la vida, haciendo un análisis comparativo entre ellas, otorgándoles una valoración e incluso comparándolas con otras. Después de este análisis, la persona determina si la acción a realizar le trae beneficios o castigos, lo que puede influir en la motivación. El individuo obtiene una recompensa, la experiencia puede determinar, que esa

acción es retribuida y le trae satisfacción, por lo que tiende a repetirla, y si dicha acción le provoca decepción o castigo tiende a evitarla.

Por otro lado, según Festinger, citado por Míguez (2005, p. 2), desarrolló un modelo para explicar algunos patrones de activación humana. La teoría de la disonancia cognitiva, alude a discrepancias entre lo percibido y lo esperado, generándose angustia. Frente a un estado motivacional que genera tensión, se busca la evitación de una situación poco placentera, se dirige y orienta a determinadas acciones y pensamientos para reducir la tensión.

Otro autor que ha trabajado mucho en este campo ha sido McClelland, quien propone que todas las personas se mueven por tres motivaciones básicas: logro, poder y afiliación. La motivación de logro está relacionada con la eficacia y con el deseo de hacer las cosas bien hechas; la de poder está relacionada con el deseo de dominar imponerse a otras personas; y la de afiliación, con el deseo de hacer amigos.

Para Festinger, las personas evitan determinadas situaciones que sean de desagrado o poco placenteras, buscando su estabilidad y satisfacción, motivándose por actividades que conduzcan al logro, el poder y la afiliación.

Al realizar la comparación entre situaciones que nos han traído beneficio, influye la percepción y depende de cada colaborador. Para entender a profundidad esta percepción, es necesario conocer el origen de la motivación y el desarrollo en la persona, esto puede suceder con el conocimiento de las teorías organizacionales de la motivación, de las cuales hablaremos a continuación.

1.1.3 Teorías Organizacionales

Las teorías organizacionales de la motivación, buscan determinar la forma en que los estímulos externos o variables influyen en la motivación del individuo, considerando la manera en que la persona se motiva, y que factores intervienen en este proceso.

Según la teoría organizacional de la motivación se pueden identificar dos grupos de teorías. Las teorías de contenido, buscan comprender qué variables o situaciones son las que actúan como elementos motivadores, mientras que, las teorías de proceso se ocupan del desarrollo, y posibles orígenes de la motivación. A continuación se detallará a cada una de las teorías de los grupos mencionados.

1.1.3.1 Teorías de contenido

Las teorías de contenido estudian las variables que influyen en la motivación de las personas, ya sean necesidades o deseos hasta cumplir la satisfacción. Entre sus principales exponentes tenemos a Abraham Maslow y su teoría de la jerarquía de necesidades, en donde detalla desde las necesidades básicas de motivación hasta la autorrealización.

1.1.3.1.1 Teoría de la jerarquía de necesidades.

La teoría de la jerarquía de las necesidades es, enunciada por Abraham Maslow en el año de 1943 en la obra una teoría sobre la motivación humana, “quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades” (Judge & Robbins, 2013, p. 203):

Fisiológicas: Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.

Seguridad: Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

Sociales: Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.

Estima: Se refiere a los factores tanto internos como externos que afecten directamente a la persona, entre estos se puede mencionar los reconocimientos como beneficios y atenciones.

Autorrealización: Es el motor para convertirse en aquello que uno es capaz de ser, incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

En esta teoría jerárquica de la motivación, la base empieza cuando el ser humano cubre sus necesidades fisiológicas, que incluyen las necesidades básicas como de alimento y vestimenta, una vez que estas necesidades estén cubiertas se empieza a preocupar por las de seguridad, en donde incluye la protección física y emocional. Se continúa con las necesidades sociales en donde el ser humano tiende a desarrollar un vínculo con otras personas, relacionarse con los demás, sentirse aceptado y formar parte de un grupo.

Las siguientes son las necesidades de estima, estas empiezan por el respeto por uno mismo, aquí se incluyen otros factores como el reconocimiento. Este se puede dar en la organización y motiva a la persona para dar lo mejor de sí, impulsando su desarrollo. En la cúspide están las de autorrealización, es difícil que las personas

lleguen a este lugar, en donde se sienten realizadas, logrando sus objetivos y desarrollo propio.

El desarrollo de esta teoría se basa en la continuidad de la satisfacción de necesidades, aquí intervienen tanto las necesidades de motivación interna como las externas que influyen en la percepción de las personas. En este sentido se puede tomar en cuenta la teoría bifactorial de Herzberg que asocia los factores internos como externos.

1.1.3.1.2 Teoría bifactorial.

La teoría bifactorial fue creada por Frederick Herzberg en el año de 1959. En esta teoría como su nombre lo dice se incluyen dos factores. Los factores de higiene que son los extrínsecos y los factores motivacionales, que son factores intrínsecos.

Los factores higiénicos, incluyen las políticas de trabajo, condiciones laborales, sueldos y administración, el colaborador que sienta que estas necesidades están cubiertas estará tranquilo pero no satisfecho. Por otro lado los factores motivacionales son los intrínsecos que promueven a la persona a dar lo mejor de sí y cumplir sus objetivos, estos se ven influenciados por los factores externos.

Haciendo una comparación entre ambos factores Herzberg relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción. Para este autor, los factores de higiene (la política, la administración de la compañía, la supervisión y el salario) son apropiados para un puesto, porque mantienen tranquilos a los trabajadores. Estos factores no producirán satisfacción ni insatisfacción (Judge & Robbins, 2013 p. 205).

De acuerdo a García (2012, p. 14) cuando los factores motivacionales afectan positivamente la satisfacción, quiere decir que están basados en el contenido del trabajo y en las tareas o responsabilidades designadas al trabajador, considerándose en su mayoría como factores internos.

Es decir los factores extrínsecos, si están satisfechos causan estabilidad en la persona más no satisfacción, por lo que el colaborador puede llegar a acostumbrarse. Mientras que los factores intrínsecos, hacen referencia a la motivación interna de la persona. Las organizaciones pueden utilizar una estrategia para cubrir las necesidades de los colaboradores mediante este tipo de factores. Si

se habla de necesidades, es importante tomar en cuenta la teoría de necesidades aprendidas, en donde se desarrollan y explican cada una de ellas.

1.1.3.1.3 Teoría de las necesidades aprendidas

La teoría de las necesidades fue creada por David McClelland en el año de 1961, “esta teoría se centra en tres necesidades básicas”. (Judge & Robbins, 2013, p. 207)

Necesidad de logro: Es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.

Necesidad de poder: Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.

Necesidad de afiliación: es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

Es necesario aclarar, que una persona que tiene cubierta las necesidades de logro, no siempre tiene cubiertas las necesidades de poder y afiliación. Por ejemplo: si un empresario cumple todos sus objetivos y metas, no significa que tiene las habilidades para ser un buen gerente y ser empático con la gente. Es decir, cada persona puede tener cubierta alguna necesidad según sus características.

El desarrollo de las necesidades se promueve según las vivencias y deseos de cada colaborador. El autor no propone un modelo en donde se cumple una de las necesidades y se satisface la siguiente, estas pueden ser aleatorias y depende de cada persona.

Con esta teoría se finalizan las teorías organizacionales y a continuación se detallarán las teorías de procesos que se basan en el origen y desarrollo de la motivación.

1.1.3.2 Teorías de procesos

Como su nombre lo indica, son las teorías que tratan de explicar el proceso de motivación, analizan la situación del colaborador en conjunto y todo lo que influye en el proceso. Para su desarrollo se incluyen tres teorías: la teoría de la expectativa, la teoría del establecimiento de metas y la teoría de la equidad.

1.1.3.2.1 Teoría de la expectativa.

La teoría de la expectativa fue creada por el psicólogo Victor Vroom en el año de 1964, esta teoría se enfoca en que la motivación de una persona depende del esfuerzo con que realice determinada actividad, además de la medida en la que su esfuerzo ayudará a conseguir su objetivo deseado.

Por otro lado “la teoría de las expectativas de Victor Vroom establece la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera, depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo” (Judge & Robbins, 2013, p. 224).

La teoría de Victor Vroom se enfoca en tres aspectos:

Relación esfuerzo-desempeño: La expectativa que la persona tenga en cuanto a la posibilidad que tiene para cumplir lo esperado a partir de su esfuerzo.

Relación desempeño-recompensa: La brecha entre lo que obtiene como resultado de una serie de esfuerzo, según un nivel de desempeño.

Relación recompensas-metas personales: Cuán interesantes son las posibles recompensas a recibir, además de la satisfacción de las metas o expectativas individuales de la persona.

Estas tres relaciones se basan, como se mencionó anteriormente, en el esfuerzo. El esfuerzo que un colaborador tiene al realizar determinada actividad se visualizará en el desempeño, y este será el que lo llevará a cumplir sus objetivos, estos objetivos cumplidos le traerán recompensas. Las recompensas otorgadas por la empresa, tienen que estar acordes con los deseos y necesidades del colaborador, para que la motivación tenga un mejor resultado. Sin dejar de lado, las metas que persigue el empleado y los retos que se asumen.

1.1.3.2.2 Teoría del establecimiento de metas.

En el año 1968 Edwin Locke propuso la teoría del establecimiento de metas, donde los objetivos o las metas son los que motivan al individuo a realizar una tarea. Este autor, propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de motivación laboral. Es decir, las metas indican al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo se necesita. Si a un colaborador se le designa

alguna actividad, con metas de cumplimiento, la persona será más eficiente que cuando se le comunica que desarrolle la actividad como pueda.

Si a la persona se le establece una meta más difícil, lo podrá tomar como un reto, y estará motivado, desarrollando cada tarea y dando como resultado un desempeño más alto. Las metas específicas, incrementan el desempeño y la retroalimentación permitirá que el empleado conozca sus puntos fuertes y débiles en el desarrollo de lo encomendado. La presencia de la retroalimentación es indispensable para que el empleado mejore su desempeño.

El esfuerzo que el colaborador invierte para alcanzar la meta, muchas veces depende de cuán difícil sea la tarea. La motivación puede aumentar si al realizar la tarea adecuadamente la organización le otorga un incentivo de acuerdo al esfuerzo y dificultad de la tarea, actuando con equidad.

1.1.3.2.3 Teoría de la equidad.

La teoría de la equidad fue creada por John Stacey Adams, quién se enfoca en otorgar recompensas equitativas según el puesto de trabajo y las actividades que realice en el mismo. Esto también incluye, la equidad de repartición o entrega de los incentivos o retribuciones dentro de la organización.

Es decir que “los individuos perciben lo que obtienen de sus puestos de trabajo (salario, aumentos y reconocimientos) en relación con lo que aportan (esfuerzo, experiencia, educación y competencia) y, luego comparan su índice resultado-inversión con los de otras personas que los rodean” (Judge & Robbins, 2013, p. 220).

Del concepto anterior, se destacan cuatro comparaciones referentes:

Yo-dentro: Dentro de la misma organización, obtener la experiencia de una posición diferente a la ocupada en ese momento.

Yo-fuera: Fuera de la organización, la persona obtiene una experiencia en alguna situación o puesto de trabajo.

Otro-dentro: Recibe la experiencia a partir de otro sujeto o sujetos dentro de la organización.

Otro-fuera: Recibe la experiencia de otro sujeto o sujetos fuera de la organización.

En estas comparaciones juegan un papel esencial en la percepción, ya que desde diferentes puntos de vista la persona llega a percibir el incentivo como bueno u adecuado según su cargo. Esto también puede suceder de manera negativa, es decir, el colaborador siente que el incentivo o recompensa otorgada es inferior para el trabajo y esfuerzo desempeñados en determinada actividad. Es necesario que en las empresas se tenga establecido un plan de recompensas o incentivos, según las áreas, el cargo y las necesidades del colaborador.

1.2 Relación de teorías motivacionales con los incentivos no monetarios.

En relación con los incentivos, se puede hacer referencia a la teoría de las expectativas de Victor Vroom. Como se mencionó anteriormente, esta se enfoca en que el individuo al realizar una acción tiende a relacionar los resultados que podrá obtener de ella. Compara su esfuerzo con el desempeño, y este a su vez con la recompensa. En esta fase, es importante tomar en cuenta el tipo de recompensa que se puede otorgar para el adecuado desarrollo de la motivación en la persona.

Es necesario que, el incentivo otorgado logre la satisfacción de las necesidades del individuo, además de ser atrayente o causar una influencia positiva para la persona. Esto se debe a que el incentivo, tendrá un mejor efecto si se otorga en relación con las metas y percepciones que tiene el trabajador.

Por otro lado, Herzberg destaca aspectos motivadores que dependen de factores intrínsecos, él hace hincapié en que las personas, según sus percepciones pueden sentirse motivados si estas llegan a ser inclinados a su favor. Aquí entra el papel de los incentivos, los cuales al formar parte de aspectos relacionados al reconocimiento y a las labores diarias, pueden afectar dentro de la motivación. Las personas perciben el estímulo de acuerdo a su situación, se motivan y se sienten identificados con la organización y a partir de esto se vuelven eficientes.

Cuando McClelland destaca entre las necesidades principales de su teoría la de logro, sustentamos la relación con la teoría de Herzberg y los incentivos. La necesidad de logro tiene un efecto directo en la motivación, al tratarse de un impulso según el éxito del trabajo realizado, es decir, factores relacionados a su trabajo y a sus tareas diarias. Trasladando hacia los incentivos no monetarios, tener elementos relacionados con sus actividades, a modo de reconocimiento o equilibrio de la vida

personal, tendrán mayor impacto en los niveles de motivación, siempre y cuando cumplan con sus intereses o le sean favorables.

2. La percepción

Al hablar de percepción estamos refiriéndonos a la conducta. Cuando observamos, comparamos, evaluamos y asignamos un valor a lo que se percibe, lo manifestamos a través de un comportamiento específico. Las personas reaccionamos según nuestros contextos y según la necesidad de reducir las tensiones que nos afectan (Bleger, 2009 p. 31). La percepción es “el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno.” (Robbins, 2013 p. 166)

Existe una gran brecha entre lo que sucede y lo que se piensa que sucede. Muchas veces las personas coinciden en la evaluación que hacen de su entorno, pero cuando existen diferenciaciones, se originan los conflictos y desacuerdo en los grupos. Para Robbins (2009 p. 166) “el mundo que es importante en términos de comportamiento, es el mundo según es percibido”. Eso gracias a que las personas asignan características que pueden no encontrarse. Las empresas deben aprender a identificar y tratar con estas situaciones. Podemos destacar, según Bleger (2009), que las personas son estudiadas a partir de 3 ámbitos:

Ámbito Psicosocial: En donde la persona es estudiada a través de sus vínculos, pero con un enfoque individualista.

Ámbito Sociodinámico: Estudia al grupo como una unidad

Ámbito Institucional: Centrada en la interacción de los grupos.

El hombre por naturaleza es un ser social, lo que promueve que el comportamiento difiera a partir del contexto en que se encuentra. Dentro de las organizaciones, las personas deben seguir un esquema social para cumplir objetivos y mantener una buena relación con los miembros del equipo. Desde los ámbitos mencionados, al estudiar a la persona, podemos entender el proceso por el cual se organiza e interpreta las situaciones que atraviesa. Cada significado que se asigne a una situación, va a repercutir en la imagen que tiene el colaborador de la organización y por ende en su motivación hacia la misma.

2.1 El proceso de la percepción

Cuando hablamos del proceso de percepción Robbins (2013, p. 167) expone que hay tres factores importantes que están involucrados: el receptor, el objeto y el contexto.

El receptor es la persona/sujeto que interpreta el significado del acontecimiento. El objeto se refiere a todo lo observable, en cuanto a la situación, aquello que tiene movimiento, sonido, forma, color y tamaño. Si alguien pide describir un escritorio, se mencionarán las características que se perciben en ese momento.

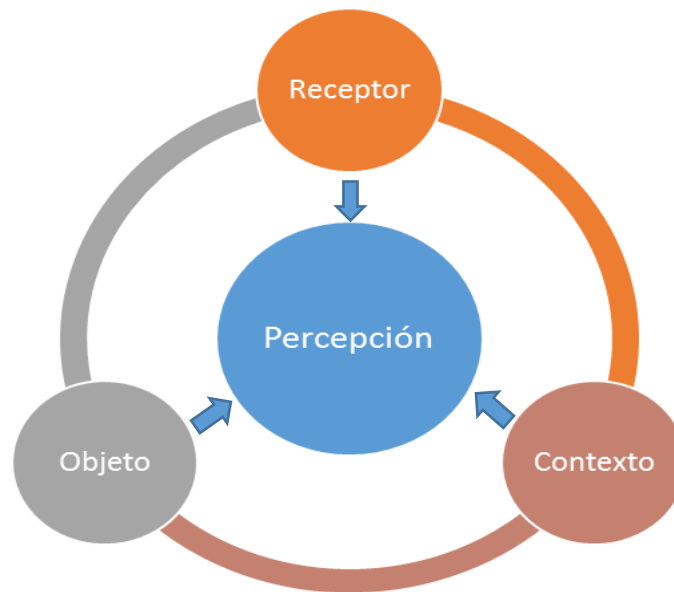
El último elemento, el contexto, influye de forma importante en el proceso de percepción. El tiempo, el ambiente laboral, el contexto social, los objetos del lugar, la razón de ser del lugar, entre otras cosas, afectarán la forma de ser del objeto, dando una imagen que responde al momento que se encuentra el colaborador.

Como ejemplo, podemos contextualizar a un ejecutivo con vestimenta formal. El receptor (elemento 1) seremos nosotros que observamos a este ejecutivo. Vamos caminando por una zona céntrica de la ciudad, con muchas empresas y vemos que el sujeto (quién sería el objeto, elemento 2) entra en un edificio de una compañía. Nuestra primera percepción del objeto será su vestimenta, imagen, maletín y elegancia. Sobre el contexto (elemento 3), de lo anterior podríamos concluir que irá a una reunión de trabajo o a su oficina, pero si cambiamos el contexto de la zona céntrica por una piscina, nos genera la duda ¿Qué hace aquí esta persona con traje formal?

Con esto identificamos que el proceso de la percepción es concéntrico, los tres elementos afectan en la misma dirección y en el mismo momento, aunque no con la misma intensidad, esto dependerá de la situación.

Existe muchos factores que intervienen en cada uno de los elementos, estos varían de acuerdo al proceso de formación y comportamiento de cada persona. Dentro de las organizaciones, los empleados perciben a diario un sin número de situaciones, siendo ellos los que determinan su importancia.

Por esta razón, la labor del departamento de Talento Humano es identificar cuáles son las situaciones más relevantes para los colaboradores que logren mantener los niveles de motivación adecuados.



Gráfica 1: Elementos de la percepción

Elaborado por: Daniel Ulloa y María Aguirre (2017)

2.2 Las distorsiones de la percepción

Al tratarse con personas, debemos considerar que hay muchos otros factores que influyen dentro del proceso de percepción. Cada individuo defiende su realidad y actuará en consistencia a ello, buscando conseguir sus objetivos y sentirse a gusto en su contexto. Para que la percepción pueda ser más objetiva, se debe tener en cuenta cuándo puede ser modificada, sea por algún factor interno o externo. A esto lo denominaremos distorsiones de la percepción, algunos de los cuales hace referencia Robbins (2013 p. 168).

2.2.1 Teoría de la atribución

Esta teoría destaca que las personas siempre buscamos determinar si el comportamiento de otros fue ocasionado por algún estado interno (aquello que el receptor puede manipular) o un factor externo (contexto). El ser humano busca razones para dar explicación a lo que sucede en su entorno, por ello, dentro del proceso de percepción, hay tres factores que intervienen en el estado interno del receptor: lo distintivo, el consenso y las repeticiones.

Lo distintivo hace referencia a identificar conductas diferentes en situaciones inusuales o poco congruentes. El receptor hará una atribución externa en caso que un trabajador responda de manera hostil ante un reclamo de un proveedor, pero la

relación con su equipo es cálida. Es muy diferente, si en ambas situaciones el comportamiento del trabajador es hostil, atribuyéndolo a un factor interno.

El consenso hace referencia al grupo y al contexto, el receptor identifica si varios individuos se comportan de manera similar o diferente ante una situación. Una atribución es externa, en caso que el comportamiento sea diferente en personas que atraviesen la misma situación. Pero si un solo miembro del equipo mantiene un comportamiento, se refiere a una atribución interna. Si el trabajador reacciona hostilmente ante todos los proveedores, lo más probable es que exista una atribución interna, porque el problema es él. Pero si da un trato cálido y amable con otros proveedores, la atribución será por un factor externo, alguien que siempre recibe adecuadamente a sus proveedores. Las repeticiones de la situación identifican una consistencia en los comportamientos de los trabajadores.

Las organizaciones deben estar pendientes de estas situaciones y conocer a sus empleados. Buscar un equilibrio entre la asignación de atribuciones internas o externas logrará que la empresa identifique de qué modo puede abordar la situación, ya que muchas veces las personas pueden sobreestimar o subestimar la asignación de dichos factores, sea atribuyendo falsamente algún éxito o factores positivos a lo interno, desestimando lo externo. Esto va a depender del tipo de formación que haya tenido la persona.

2.2.2 Atajos en la elaboración de juicios

Las personas al intentar establecer conclusiones más rápidas y convenientes, toman atajos al momento de elaborar juicios. Muchas veces, pueden ser acertadas, pero se debe cuidar la información obtenida para llegar a una conclusión. Podemos clasificar los atajos en el proceso en proporción al nivel de influencia que tenga cada factor dentro del criterio final:

Percepción selectiva: Al estar rodeado de un sin número de grupos e información perceptible, se tiene la tendencia a observar lo que resalta entre la masa. Observamos lo que deseamos y esto va a depender de nuestras vivencias, experiencias y relaciones. Este tipo de atajo, está ligado en gran medida al receptor, quien atribuirá características dependiendo de su estado interno.

Efecto Halo: A partir de una perspectiva general se va a determinar otras características específicas. El receptor tiene mayor facilidad para atribuir

características similares a las que ya conoce, por ejemplo: al colaborador con mejor desempeño en su área de trabajo se suele atribuir otras características similares como: gentil, colaborador, responsable, entre otras características positivas. Podemos compararlo como un proceso inductivo en donde el objeto es el factor más influyente en el proceso de percepción.

Efecto de contraste: el contexto será un elemento importante dentro del presente atajo. Partiendo de situaciones recientes, comparaciones consecutivas o contextos repetitivos vamos a establecer criterios que estén ligados a estas experiencias más cercanas. Por ejemplo: si intentamos publicitar una contribución económica para un fin benéfico mediante un miembro de la política no tendrá el mismo efecto que si esta es realizada por un miembro de alguna institución religiosa. El concepto que se tiene para ambos, muchas veces es opuesto y las personas (dependiendo de su tipo de formación) asignarán un criterio del fin de estos fondos a partir de eso. Aquel que tuvo una mala experiencia política o religiosa, asignará un criterio según la misma.

Estereotipos: Se refiere a la asignación de un criterio según el grupo al que pertenece. Muchas veces se piensa que por pertenecer al área de Recursos Humanos, el colaborador convocado puede ser sancionado o despedido, como también, por tener un título universitario en Psicología se cree que en todo momento se lo está ejerciendo. Esta evaluación dependerá de factores emocionales y de la consciencia del receptor, además de situaciones repetitivas en el mismo grupo o contexto. Es decir, ambos elementos afectarán al objeto como proceso principal de la percepción.

Profecía autocumplida: Constantemente este aspecto puede influir en el criterio que se le asigna a una situación. También conocido como el efecto Pigmalión, la profecía autocumplida se refiere al nivel de expectativa que un receptor espera de su objeto, lo cual puede llegar a limitar las intenciones del mismo. Si a un empleado, que ha venido desempeñándose óptimamente en sus funciones, se le asigna un proyecto nuevo, la expectativa es que lo cumpla con resultados óptimos, lo cual, al ser percibido por el objeto, puede generar un nivel de motivación (o presión) según sea el caso.

Al momento de establecer un plan de incentivos, debemos tener pendiente el proceso de percepción de cada empleado, puesto que, si el objetivo de los mismos

es motivar al empleado, lo ideal es que esto se cumpla. Pero, al ser un elemento de carácter subjetivo, se debe considerar aquellos factores que pueden afectarla.

Cada trabajador es un contexto distinto, le interesan y motivan aspectos diferentes, por ende, existirán incentivos que pueden ser generalizados y afecten a todos por igual, pero también existirán otros que no produzcan efecto alguno. Esto puede influir altamente en los reconocimientos, si un empleado recibe un incentivo que para él no tiene valor (sea emocional o monetario), el efecto motivador estará ausente.

Dentro de las distorsiones se identifican otros factores que intervienen en la elaboración del significado de las situaciones, a esto le llamamos sesgos.

2.2.3 Sesgos en la percepción

Las personas al elaborar un juicio de valor, extraen las características del suceso y las interpretan acorde a su contexto. Esto es lo que se ha revisado en cuanto a la percepción, por lo cual siguen existiendo factores que interrumpen el correcto funcionamiento de este.

Así como existen atajos para percibir, también existen sesgos que creamos para aportar a nuestros significados. Entre estos tenemos:

Sesgo por anclaje: Más conocido como primera impresión. En esta instancia tomamos decisiones o elaboramos perspectivas a partir de una primera instancia del suceso. Si tuvimos una primera mala experiencia en un deporte como el tenis, asumiremos que no poseemos la capacidad para jugar o que es algo que no se hace bien.

Sesgo por confirmación: Una vez establecido un juicio, vamos a buscar información que sustente nuestras creencias. Si dentro de un aula de clase desaparece un celular, vamos a encontrar evidencias que apunten hacia aquel que tiene la costumbre de esconderlos. Además de esto, iremos descartando aquellas ideas que sean contrarias a pesar que sean ciertas, a menos que exista algo verdaderamente incuestionable. Todo para apoyar la conclusión a la cual hemos llegado.

Sesgo por disponibilidad: Para comprender una situación, nos basamos en la información que se encuentra al alcance, la cual utilizamos para generar nuestras conclusiones.

Error de aleatoriedad: Este sesgo lo podemos ligar mucho a las supersticiones. Hay situaciones de las cuales no tenemos control alguno, pero aun así, se intenta atribuir una situación exitosa o de fracaso sucedido a partir de un factor que nosotros le damos valor. Esto podría no afectar el resultado final, pero sí la forma y el transcurso en el que es realizado. La situación más común es cuando ganamos algún concurso y tomamos algún objeto como buena suerte.

Aversión al riesgo: Los niveles de riesgo que suelen tomar las personas son bajos, se tiende a tomar lo seguro o lo que vamos a obtener en mayor porcentaje. Aquellos que mantienen elevado este sesgo, evitan los riesgos o situaciones en las que no se encuentren seguros, por esta razón, establecen conclusiones que le permitan comportarse según este criterio.

Sesgo retrospectivo: Uno de los más utilizados, son las experiencias. A lo largo de la vida hemos atravesado un sin número de situaciones que marcan un significado en los procesos mentales. En el caso de situaciones que ya se han atravesado, las primeras conclusiones serán las que sucedieron en última ocasión.

3. Cultura Organizacional

Cuando hablamos de cultura nos referimos a un “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue una organización de las demás” (Robbins, 2013, p. 512). Existen características para cada organización: estilos de supervisión, modos de acercamiento, procedimientos, costumbres, entre otras cosas. Todo lleva a un significado general, el cual es percibido por cada miembro de la empresa.

El departamento de Talento Humano debe estar pendiente de la percepción de esta cultura para identificar posibles percepciones erróneas, aclarar las distorsiones y sesgos para intentar que todos mantengan una misma idea. Es por esto que, Robbins establece características generales para la cultura, como son: capacidad de innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, dinamismo y estabilidad.

Cuando hablamos de cultura, se refiere a los ideales que la empresa sustenta y defiende. Indistinto si llega a ser agradable, la cultura destaca la forma de reaccionar a partir de un ideal dentro de un sistema. Una de las situaciones más complejas dentro de la cultura es disminuir las brechas existentes a causa de las diferencias individuales. Los empleados con diferentes estudios, formación, experiencias y vivencias deben buscar un mismo significado de empresa.

3.1 Transmisión de la cultura

Todo proceso tiene un inicio o un punto de partida, en el caso de las culturas, se parte de la filosofía del creador o fundador. Aquel que según sus experiencias y conocimientos, considera ideal un tipo de cultura, sus acciones van a ser entorno al fomento de la misma. Dentro de esto, Robbins (2013, p. 523) destaca que una de las formas para que la cultura se asiente es con un proceso de socialización. Del cual se pueden utilizar elementos como las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje para que se transmita a todos los miembros y estos puedan adaptarse a la misma.

Historias: Cada empresa tiene diferentes inicios y para lograr que todos los empleados se sientan identificados deben conocerlos. Así como las fábulas, los mitos y otros similares influyen en los ideales y formas de actuar de una sociedad, de igual forma pasa en las organizaciones. Las historias son un elemento motivador importante, además de generador de compromiso, ya que dan una identidad y sentido a la práctica diaria.

El impacto de estas historias dependerá de la forma y el fin por el cual desean transmitirlos. Además de la percepción que juega un papel fundamental, el empleado no necesariamente asigna el significado que la empresa desea y su accionar será diferente al esperado. Esto contribuye al proceso de adaptación y al cumplimiento de las expectativas que tenga el empleado hacia la empresa, además de afectar el compromiso hacia las tareas.

Rituales: también conocidos como secuencias repetitivas, podemos considerarlos como actividades que son constantes dentro de la organización. Las más conocidas son las pausas activas, pero muchas organizaciones no las ponen en práctica. Este tipo de rituales tiene efectos tanto físicos como psicológicos, afectando la circulación, respiración, además de prevenir la fatiga mental, potencializando el

funcionamiento del cerebro. Pero el efecto de este tipo de ritual también dependerá del fin de la empresa para el mismo, por lo que debe ser conocido por los miembros.

Símbolos materiales: Cada empresa se identifica con símbolos, todo lo que rodea a los miembros va a generar un significado. Las oficinas, los espacios físicos, la vestimenta, los beneficios, entre otros elementos que ayudan a identificar las brechas que puedan existir entre los diferentes cargos. Entre menos seas notorias las diferencias, una mayor percepción de igualdad se generará, lo cual fomenta la creatividad y el compañerismo. Todo símbolo comunica un mensaje, por esto si la preocupación principal es el compromiso y la igualdad, se debe utilizar elementos que se identifiquen con ello.

Lenguaje: Todo comunica y genera significado. Por la importancia de este axioma, el lenguaje que se utilice dentro de cada empresa surtirá efecto en el tipo de cultura que percibirá el colaborador.

3.2 El papel de la cultura en la organización

Se puede destacar que una organización mantiene una cultura fuerte cuando es compartida por la mayoría de sus miembros. Caso contrario, se dice que la cultura es débil, por ende, la influencia sobre su personal será mínima. A partir de esto, podemos destacar que la cultura puede manifestarse en dos ámbitos dentro de las organizaciones, la cultura dominante y las subculturas.

Cultura dominante: identifica las características que se han compartido en mayor medida entre los trabajadores, es decir, la imagen de la empresa

Subculturas: Son el reflejo de los problemas individuales que presenta cada sector de la empresa; geografía, áreas, estructuras, entre otros.

Dentro de la cultura intervienen valores nucleares, aquellos que son centrales y consisten en el eje de su accionar. Pero, en el caso de las subculturas, además de estos se agregarán valores personalizados y peculiares por cada miembro, ayudando a personificar el área. Se debe cuidar que estas se rijan de acuerdo a la cultura dominante, estableciendo uniformidad y un comportamiento apropiado a seguir.

3.3 Funciones de la cultura

La cultura tiene diversos efectos en quienes la comparten, por lo tanto podemos destacar como funciones de la cultura las siguientes:

Definir fronteras: es un factor de diferenciación que destaca a las organizaciones como distintas y por ende, sus formas de gestión contribuyen en alguna medida a los objetivos de cada una.

Brinda Identidad: los miembros permanecen en una cultura con la cual se sienten parte, mantienen similitudes y se encuentran a gusto con el ambiente que los rodea.

Estabilidad social: el hombre es un ser sociable, busca adaptarse a un entorno y que sea aceptado en el mismo.

Limitador de la conducta: La cultura contribuye en la asignación de límites; ¿Cómo deben comportarse? ¿Qué está correcto? Reglas implícitas que deben ser cumplidas y la empresa elige a aquellas personas que puedan fomentar y cultivar dicha cultura

Generación de compromiso: Las personas se comprometen en los contextos que se sienten identificados y aceptados. Si los vínculos son más fuertes, el compromiso irá aumentando proporcionalmente.

3.4 Socialización de la cultura

La cultura de la organización debe llegar a ser visualizada por el colaborador, para evitar un proceso de percepción inadecuado. Para ello, debe existir un proceso de socialización desde el primer día en que el empleado ingresa a la empresa. Se procura que en la socialización se logre la integración de las tradiciones y formas de pensar, para facilitar la adaptación al nuevo sistema.

En el proceso de socialización Chiavenato (2011, p. 187) destaca diversas opciones que la empresa utiliza para lograr la adaptación del empleado a la cultura, como por ejemplo:

Formal o informal: es formal cuando la empresa consta con procedimientos de integración y orientación del empleado, en donde conoce los departamentos de la empresa y principales actividades. Por otro lado, es informal cuando el empleado ocupa desde el primer momento su puesto de trabajo con poco conocimiento.

Individual o colectivo: se utiliza para los nuevos ingresos en una sola ocasión o se realiza de forma independiente de acuerdo a su fecha de llegada.

Uniforme o variable: esta opción se utiliza cuando el proceso de socialización se realiza por fases, siguiendo un patrón o no.

Seriado o aleatorio: Muy vinculado al anterior, donde la información disponible tiene una estructura o no, para ser revisada por el colaborador

Refuerzo o eliminación: El proceso busca fomentar determinados comportamiento o eliminar aquellos que no lleguen a adaptarse a la cultura.

3.5 Compromiso Individuo – Organización

La cultura y el compromiso son elementos fundamentales para una adecuada gestión del cambio en las organizaciones. De acuerdo a un estudio de la consultora Deloitte sobre las Tendencias del Capital Humano (2016, p. 6) “la cultura describe cómo funcionan las cosas, mientras que el compromiso establece como se sienten las personas con respecto a cómo funcionan las cosas”. A nivel mundial la cultura ocupa el tercer puesto y el compromiso el cuarto puesto. En estudios anteriores, estos aspectos se habían destacado como los más importantes, ocupando incluso el primer lugar entre las tendencias investigadas.

Es por esto que, destacamos a la cultura organizacional como un factor importante dentro de la generación de compromiso en los trabajadores, gracias a que “la interacción psicológica entre empleado y organización es más que nada un proceso de reciprocidad” (Chiavenato, 2011, p. 68). El empleado entrega lo que proporcionalmente recibe a partir de su esfuerzo y esto va a contribuir a largo plazo a los objetivos de ambos.

En la empresa, desde el primer día que los trabajadores se incorporan, existe día a día un proceso de retribución. Lo trabajadores otorgan su conocimiento y la empresa les brinda una remuneración por su esfuerzo. Estos aspectos constan en un contrato formal donde encontramos condiciones, deberes, derechos y demás acuerdos aplicables a la ley vigente. Además de esto, existen reconocimientos, acuerdos informales y proyecciones que el empleado mantiene dentro de la empresa. Esto genera un compromiso inicial el cual es llamado contrato psicológico.

El contrato psicológico es “la expectativa recíproca del individuo y de la organización de extenderse mucho más que cualquier contrato formal” (Chiavenato, 2011, p. 68). El proceso constante de intercambio tendrá un resultado a largo plazo para la empresa y el individuo. Este elemento influye en el compromiso, ya que el trabajador logra un sentido de pertenencia según el aporte que la empresa otorgue a sus actividades.

La fuerza del compromiso dependerá de la alineación de la empresa con las necesidades y deseos del colaborador. Es por esto que, la empresa debe generar acuerdos claros y explícitos (sean formales o informales) que contribuyan a mejorar la relación individuo - organización.

A partir de lo anterior, podemos destacar que la motivación se encuentra estrechamente ligada al compromiso. Entre mayor sea el compromiso generado, la tarea puede ser realizada de una forma más óptima y con mayor detalle. El empleado buscará que todo sea completado de forma correcta e incluso generará ideas innovadoras para optimizar tiempo y recursos.

Lo que las personas esperan de la organización:	Lo que la organización espera de las personas:
<ul style="list-style-type: none"> • Un excelente lugar de trabajo. • Oportunidad de crecimiento, educación y carrera. • Reconocimiento y recompensas: salario, beneficios e incentivos. • Libertad y autonomía. • Apoyo: liderazgo renovador. • Capacidad de empleo y de ocupación. • Camaradería y compañerismo. • Calidad de vida en el trabajo. • Participación en las decisiones. • Distracción, alegría y satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en la misión organizacional. • Enfocarse en la visión del futuro de la organización. • Enfocarse en el cliente interno o externo. • Enfocarse en las metas y resultados. • Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos. • Enfocarse en el trabajo participativo en equipo. • Compromiso y dedicación. • Talento, habilidad y competencia. • Aprendizaje constante y crecimiento profesional. • Ética y responsabilidad social.

Gráfica 2: Expectativas de personas y organizaciones

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Chiavenato 2011

En el gráfico 2 podemos destacar algunas de las expectativas que las personas y las organizaciones tienen entre ellos. En la medida que estas sean cumplidas en su mayoría, aumentan los niveles de compromiso, logrando la aceptación de la cultura y equipos mejor comunicados.

Chiavenato destaca lo anterior dentro de un concepto de relaciones de intercambio, en donde “todo sistema social puede verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con ciertas expectativas” (2011, p. 69). Este intercambio puede ser positivo o negativo. Si los trabajadores perciben este intercambio como beneficioso, la empresa debe preocuparse por los motivos que lograron aumentar el nivel de cooperación de sus colaboradores.

4. El sistema de recompensas

El sistema de recompensas en las organizaciones frecuentemente se ve influenciado por políticas internas y externas, además de la estructura empresarial. En la mayoría de los casos no existe un ajuste entre las recompensas enfocadas a cubrir las necesidades u objetivos del colaborador y las de la organización. Si se aplica este ajuste, se consigue beneficios, que se reflejan en el trabajo, la motivación y la satisfacción de los colaboradores, logrando de esta manera la compensación total

4.1 La compensación total

En la actualidad, la motivación de los trabajadores no gira en torno al sueldo o al dinero como contraprestación. Su motivación, satisfacción laboral y sentido de pertenencia se ven influenciados por las percepciones interpretadas a través de los beneficios que le ofrece la organización en la que se desempeñan.

Los sistemas de compensación, en cuanto herramienta estratégica, no deben entenderse únicamente como contraprestación al trabajo realizado, los trabajadores desean oportunidades de progresar y aprender, quieren mayores responsabilidades para poner a prueba todas sus competencias, desean un liderazgo con valores contrastados... Dar satisfacción a estas necesidades, es lo que asegura realmente la permanencia del talento en las organizaciones. (Jiménez, 2009, p. 38)

Dentro de los sistemas de compensación los incentivos no monetarios no suelen estar formalmente establecidos o contar con un procedimiento específico para ejecutarlos. En algunos de los casos son esporádicos y con suerte tienen continuidad.

Por otro lado a “la compensación total, hay que entenderla en términos de compensación integral y dicha integración se produce fundamentalmente en la conjunción de los siguientes factores” (Jiménez, 2009, p. 39):

Retribución: Hace referencia al salario fijo, variables, comisiones, bonos y viáticos.

Beneficios Sociales, Premios y distinciones: No son contraprestaciones ofrecidas directamente. En los beneficios sociales se encuentran el seguro médico privado, seguro de vida, cafetería, flexibilidad de horarios, descansos remunerados, entre otros. Por otro lado, los premios y distinciones que abarcan reconocimientos por antigüedad, por méritos u otras distinciones.

Formación, Desarrollo e Innovación: En la actualidad el cambio y las nuevas tecnologías promueven que la empresa busque desarrollarse a la par que sus empleados. En algunas organizaciones, se promueve la formación y el desarrollo de su personal, incluyendo capacitaciones según sus necesidades, o brindando facilidades de estudio. Estas actividades constituyen una ventaja competitiva puesto que promueven un ambiente educativo que logre la retención y fidelización del talento.

La división que realiza Jiménez sobre la compensación total incluye a los incentivos con premios, distinciones, además de la formación y desarrollo. Enfocándose en los reconocimientos y méritos del colaborador, también se toma en cuenta el desarrollo personal o profesional según las necesidades, promoviendo su estabilidad y sentido de pertenencia en la empresa. Es necesario conocer el concepto de incentivos para entender su implementación.

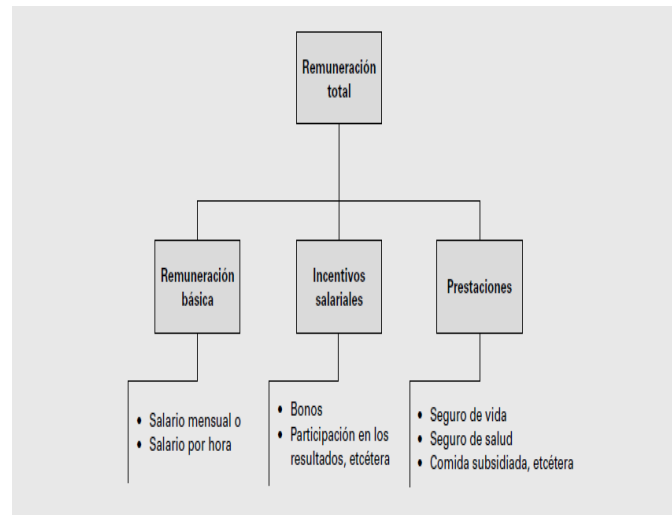
4.2 Los Incentivos

Son reconocimientos monetarios o no monetarios que se otorgan a los colaboradores de la organización con el fin de incentivarlos, mejorar su desempeño, rendimiento y cumplimiento de objetivos, generando para la organización beneficios que se reflejan en la estabilidad de sus empleados.

4.2.1 Los Incentivos no monetarios

Los incentivos no monetarios son estímulos o acciones realizadas con el objetivo de motivar a los colaboradores, produciendo beneficios tanto para el empleado como para la organización. Estas acciones no involucran un gasto significativo para la empresa, y se los otorga dependiendo de la cultura, el desempeño de la persona y su cumplimiento.

Es necesario saber de dónde se originan los incentivos. Según Chiavenato (2009, p. 283) la remuneración total se divide en 3 grupos, remuneración básica (salario mensual o salario por hora), Incentivos (bonos, participación en los resultados, etc.), prestaciones (seguro de vida, seguro de salud, comida subsidiada, etc).



Gráfica 3: Los tres componentes de la remuneración total

Fuente: Gestión del Talento Humano, (Chiavenato, 2009)

Para Chiavenato (2009) el incentivo, es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño) (p. 318).

Podemos interpretar el equilibrio como un sistema de relaciones de intercambio. Las organizaciones esperan resultado de sus colaboradores y estos esperan recibir incentivos acorde a su desempeño. Esta relación entre empleado y trabajador es de intercambio constante, los miembros cumplen sus expectativas, desarrollan sus competencias y realizan un buen trabajo. Mientras que la empresa evalúa este desempeño y con esto motiva positivamente al trabajador incentivándolo ya sea con reconocimientos u otras variables que se manejen a través de un Plan de incentivos.

4.3 Plan de incentivos

Un plan de incentivos es un programa que se basa en recompensas y bonificaciones adicionales al salario base y a los beneficios de ley que ofrece la organización. Estos incentivos se otorgan al colaborador que cumplió sus metas, su desempeño o como motivación extra por actividades intrínsecas que tengan relación con el ámbito personal y familiar.

El plan de incentivos es aquel que incluye “incentivos que dependen de los beneficios o resultados empresariales, normalmente se distribuyen entre los miembros de un grupo o nivel, segmento o unidad de actividad o pueden afectar a toda la organización; con ello se estimula la integración y la motivación bajo diferentes niveles de impactos” (Jiménez, 2009, p. 126)

Por otro lado Chiavenato (2009, p. 317) adopta varios tipos de recompensas, que se relacionan con los incentivos no monetarios:

1. Las recompensas otorgadas por el cumplimiento de los objetivos de la empresa, incluyendo los incentivos para las personas que cumplen la meta deseada o la propuesta de la organización.

2. Las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajo, aplican a los colaboradores con más tiempo en la organización, se puede incluir al personal que tiene 5 o 10 años laborando para la organización. Un incentivo de este tipo puede ser la entrega de una placa conmemorativa por la trayectoria.

3. Las recompensas por un desempeño claramente excepcional, aquí se toma en cuenta el trabajo del colaborador, cómo se desarrolla en el mismo y su desempeño particular que lo diferencia de los otros colaboradores. Los incentivos no monetarios que se pueden aplicar, pueden ser bonos, tarjeta de regalo, además de un reconocimiento del jefe o gerente de área.

4. Las recompensas dadas por los resultados en los departamentos, trata de la aplicación de los incentivos en grupo, esto se puede dar por el buen comportamiento, cumplimiento de objetivos o metas. Uno de los incentivos que se aplicaría en este aspecto sería otorgando una felicitación a todo el equipo de parte de la gerencia general.

La aplicación de incentivos en el tiempo adecuado es de gran importancia, ya que el colaborador entiende la razón por la que se le otorga el incentivo, provocando que repita la acción en otro momento.

El plan de incentivos no monetarios es de gran utilidad, ya que nos permite establecer las actividades que se realizarán en un orden específico, podremos darle seguimiento a las mismas y a su cumplimiento. Además de conocer los beneficios que tiene, tanto para el colaborador como para la organización.

A partir de esto, podemos decir que los planes de incentivos son herramientas que, utilizadas adecuadamente y con un fin basado en el beneficio al trabajador,

tienen un gran efecto motivador en los trabajadores, logrando obtener los resultados esperados.

4.4 Motivación e incentivos

Las condiciones de trabajo son un factor clave para que los trabajadores puedan sentirse en un ambiente acorde a sus expectativas y creencias. Es por esto que debemos comprender el comportamiento de nuestros miembros e identificar diferentes formas de adaptación. Jiménez (2009, p. 105) destaca que “entender los sistemas de incentivos de una organización es clave para comprender su personalidad subyacente”.

En muchas ocasiones, los incentivos han influido en la decisión final de un colaborador para vincularse o desvincularse de una organización. Esto es gracias a que los incentivos, en muchas ocasiones, forman parte del sistema de retribución (no solo económica, sino emocional) afectando los niveles de participación del empleado.

Como se mencionaba en capítulos anteriores, las relaciones de intercambio efectivas buscan un beneficio para ambas partes. Tomando en cuenta el concepto de negociación, Esgerra (2011, p. 7) hace referencia al proceso de interacción de dos o más partes con intereses similares y diferentes que buscan ser satisfechos, resultando más importante llegar a un objetivo compartido que conseguirlo individualmente.

Los trabajadores perciben si son considerados sus intereses, y están a la expectativa en todo momento, de las situaciones que les favorecen. Estas acciones por parte de la empresa, son las que forman la imagen corporativa, afectando el comportamiento y la motivación de los colaboradores. “Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos” (Jiménez, 2011, p. 107).

Cuando vemos a la compensación desde un enfoque motivacional, debemos tener en cuenta que hay según Jiménez (2011) citando a Galbraith, aspectos generales del comportamiento que también podemos considerar:

La expectativa se cumple por niveles.

A todo resultado le asignan un valor.

El nivel de motivación es proporcional al nivel de expectativa.

El esfuerzo y el rendimiento dependerán de sus habilidades y percepciones.

Las personas mantienen una percepción de cuánto pueden rendir.

Se percibe que los mejores rendimientos reciben los mejores reconocimientos.

Es a partir de estos y otros aspectos que Jiménez (2011, p. 107) citando a Mitchell introduce el concepto de la fuerza de motivación que se refiere al producto entre el valor de la recompensa y la probabilidad del logro. Ambos giran en torno a la percepción que el empleado tenga, es por esta razón que la organización debe tener un especial cuidado con los procesos interpretativos de sus colaboradores.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

1. Planteamiento del problema de investigación.

De acuerdo a los principios, valores y reglamentos internos de las empresas, se busca que los empleados se desarrollen en un ambiente de confianza y compromiso hacia la organización. Cada empleado mantiene una imagen de la empresa según sus experiencias y situaciones vividas dentro o fuera de la misma, lo cual puede afectar los niveles de compromiso hacia la tarea, los objetivos y el giro del negocio.

En el código de trabajo, en su Capítulo IV, artículo 45, literal E, referente a las obligaciones del trabajador, se señala: “Cumplir las obligaciones del reglamento interno expedido en forma legal.” Por esta razón, para obtener beneficios de las normativas aplicables, se pueden realizar programas que fomenten la práctica ética. En la visión de la empresa objeto de este estudio, se afirma que la seguridad y la confianza de los empleados y de los clientes es un aspecto primordial.

Por otro lado, según las encuestas realizadas dentro de la empresa, se evidencian que los empleados están interesados en beneficios y estrategias que incentiven desde ámbitos no monetarios. Para ello, será necesario un plan de incentivos no monetarios que mejore la satisfacción laboral y establezca condiciones que generen motivación.

Además, los resultados de las encuestas identificaron que los supervisores generan motivación para el trabajo entre sus subordinados. Esta importante influencia puede ser aprovechada para lograr un sentido de pertenencia hacia la compañía, mayor al que se encontraba al momento iniciar el estudio.

3. Formulación del problema de investigación.

3.1 Pregunta de investigación

¿Cómo influyen los incentivos no monetarios en la motivación de los empleados de una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil?

3.2 Preguntas secundarias

1. ¿Qué factores de motivación afectan a los empleados de una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil?

2. ¿Qué incentivos de la organización contribuyen a la motivación de los empleados?
3. ¿Cuál es el impacto de la propuesta de un plan de incentivos no monetarios en la motivación de los empleados de la empresa aseguradora en la ciudad de Guayaquil?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Analizar la influencia de los incentivos no monetarios en la motivación de los empleados en la empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil.

4.2 Objetivos específicos

- a. Determinar los factores de motivación de los empleados de la empresa aseguradora en la ciudad de Guayaquil.
- b. Identificar los incentivos que contribuyen a la motivación de los empleados de la empresa aseguradora.
- c. Elaborar una propuesta de incentivos no monetarios que impulse la motivación de los empleados en la empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil.

5. Enfoque metodológico

La presente investigación mantiene un enfoque mixto puesto que se realizaron interpretaciones a partir de la recolección de información y revisión de documentos considerando ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo). Se obtuvo información a partir de encuestas interpretadas junto con los datos recolectados de las entrevistas y un grupo focal.

Desde el enfoque cualitativo, las entrevistas fueron realizadas a 10 trabajadores con antigüedad y buen desempeño en la organización. A través de ellas, se describió la percepción que tienen sobre el desarrollo de la motivación dentro de la empresa. En el grupo focal, se obtuvo información sobre la apreciación de los trabajadores respecto a la implementación de un plan de incentivos no monetarios en la organización.

Desde el enfoque cuantitativo se realizó una encuesta a 122 trabajadores de la agencia matriz con el propósito de establecer el porcentaje de satisfacción laboral y motivación que existe en la organización. Ese número de trabajadores, se obtuvo como muestra representativa de la población.

Ambos enfoques, brindan herramientas que permiten un completo entendimiento de la situación de la empresa. Utilizar las características del enfoque cualitativo, como es la interpretación de las percepciones y experiencias (adecuadas para el estudio del comportamiento) facilitan el conocimiento del objeto de estudio. Por otra parte, utilizar una base numérica que proporciona el método cuantitativo, contribuye a la veracidad y objetividad de nuestras conclusiones.

5.1 Diseño de la investigación

El estudio mantendrá un diseño no experimental ya que no se intervendrá ni modificará ninguna situación presente en la empresa aseguradora. Las variables de análisis serán estudiadas y descritas tal como suceden en su contexto, sin realizar modificaciones que generen algún efecto.

Se mantendrá un tipo de diseño o transversal debido a que se hará la recolección de datos en un solo momento y espacio de tiempo. La descripción de las variables y el análisis de su incidencia se realizarán de acuerdo al momento que atraviesa la investigación, logrando determinar cómo la empresa lleva a cabo el manejo de estas variables.

El alcance del diseño no experimental transeccional será descriptivo, con estudio de campo y bibliográfico, ya que se observarán la manifestación y comportamiento de las variables, se registrará información relevante, siempre dentro de su contexto. Se evitará realizar modificaciones intencionales o intervenciones que puedan alterar el comportamiento de estas manifestaciones, con la finalidad de que los resultados se mantengan lo más objetivos posibles.

5.2 Tipo de investigación

La presente investigación tiene un alcance descriptivo ya que se detallan las características del contexto de la empresa aseguradora en cuanto a los niveles de motivación que mantienen los empleados. A partir de esto, se señalarán las características fundamentales que nos permitan entender los motivos que logran los niveles de satisfacción presentes.

Se tratará de describir las situaciones tal como suceden, sin alguna medida de intervención, es por esto que se identificará los incentivos no monetarios que mantiene la empresa para establecer la relación a la variable de motivación. La identificación de respuestas ante la situación actual de la empresa será la base para la generación de conclusiones en cuanto a la percepción.

Además, se busca identificar y establecer comportamientos concretos que los trabajadores manifiestan a partir de un plan de incentivos no monetarios. Mediante la propuesta se busca comprobar la relación de las variables mencionadas en la investigación y predecir que posibles efectos podría tener la aplicación en situaciones posteriores.

5.3 Variables

1.- Factores de motivación: Elementos que tienen efecto sobre los niveles de motivación de los colaboradores

2.- Incentivos de la organización: Estímulo monetario o no monetario que es otorgado al colaborador por parte de la empresa.

3.- Plan de incentivos no monetarios: Conjunto de estímulos monetarios o no monetarios planeados que intentan generar un impacto positivo en los colaboradores.

5.4 Dimensiones

Factores de motivación Internos

Reconocimiento: Formas de reconocer al empleado (entrevista)

Crecimiento: Porcentaje anual de colaboradores promovidos

Pertenencia: Percepción de la empresa (encuesta)

Factores de motivación externo

Clima laboral: Influencia de los supervisores hacia la motivación de los colaboradores (encuesta)

Comunicación: Canales de comunicación utilizados (observación)

Estabilidad laboral: Porcentaje de rotación en el año 2016

Incentivos Monetarios

Sueldo: Rango salarial (máximo y mínimo)

Comisiones: Porcentaje de comisión

Préstamos: Condiciones para otorgar un préstamo

Movilización: Cargos aplicables

Seguro médico: Condiciones para utilizar el seguro médico

Seguro de vida: Condiciones para utilizar el seguro de vida

Incentivos No monetarios

Olimpiadas: Frecuencia del evento

Fiesta de navidad: Frecuencia del evento

Plan de incentivos no monetarios

Balance de vida/trabajo: graduación, nacimiento de hijos, defunción de familiares y feriados no recuperables.

Estimulando el entorno laboral: celebración de cumpleaños, plan de comunicación motivacional, mejor compañero, aportación de ideas, capacitación in house, fomentar valores corporativos.

6. Población, muestra y tipo de muestreo

Dentro de un estudio de investigación se debe tener presente cuál es el universo o población a considerar. El concepto de población Sampieri (2010, p.174) hace referencia al “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Una vez que hemos delimitado las especificaciones, determinamos la muestra, refiriéndonos al “subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión” (Sampieri, 2010, p. 173) para que sea lo suficientemente representativo, que nos permita establecer las estimaciones de los parámetros que se evalúan.

El presente estudio utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple para uno de los instrumentos, la encuesta. Partiendo de una población de 167 empleados, donde todos tuvieron la misma posibilidad de ser elegidos para la muestra, además de que

los miembros de la empresa recibieron el mismo tratamiento en la aplicación de las variables. La encuesta será realizada a 122 trabajadores para obtener una generalización de los niveles de motivación en la empresa. Este valor de muestra se obtuvo a partir de un muestreo probabilístico en donde “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos” (Sampieri, 2010, p. 176).

Una vez definidas las características de nuestra población, mediante una selección aleatoria, se ha seleccionado la muestra. El valor se dio a partir de la fórmula utilizada por Sampieri: $n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$.

Se ha determinado un muestreo no probabilístico por conveniencia para los otros instrumentos utilizados, las entrevistas y el grupo focal. En el caso de las entrevistas, fueron seleccionadas las personas de mínimo 3 años de antigüedad en la empresa, lo cual permitirá revisar una percepción con sustento en el tiempo y así realizar comparaciones en el espacio de tiempo de estudio. En cambio, en el grupo focal se contó con la participación de 10 trabajadores disponibles de diversas áreas de la empresa, tales como: Comercial, Renovaciones, Concesionarios, Administración, Operaciones, Emisiones, Indemnizaciones y Fianzas, buscando una diversidad de pensamiento en cuanto a creatividad y capacidad crítica. Las entrevistas también fueron aplicadas a 10 trabajadores.

7. Métodos y técnicas de investigación

El método investigativo es el estudio de caso, con una base analítica/sintética. Se utiliza la información proporcionada por la organización para entender el comportamiento de los trabajadores respecto a las características de la organización. Contamos para esto, con la revisión documental sobre la estructura, las políticas y los procedimientos de la organización.

Se utilizó una Encuesta de 14 preguntas y una Entrevista con 9 preguntas que se aplicaron a los empleados de la empresa aseguradora en la matriz de Guayaquil. Además, se realizó un grupo focal con 10 personas, los cuales fueron seleccionados por disponibilidad de las diversas áreas, con el propósito de conocer el impacto, a manera de prueba piloto, de la propuesta de Plan de Incentivos no monetarios elaborada por los autores, en esta empresa.

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE DATOS

Partiendo de la información tomada de los instrumentos de recolección: encuesta, entrevista y grupo focal; podemos destacar las características que han logrado influir en la motivación dentro de los empleados de la empresa aseguradora.

En primera instancia, se expondrán las preguntas más relevantes de la encuesta enfocadas a los niveles de motivación actual en los trabajadores de la empresa aseguradora.

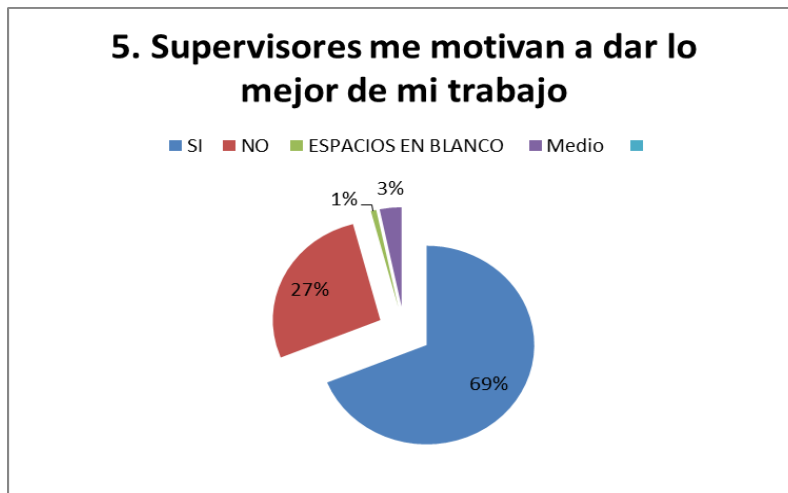
1. Niveles de motivación en la empresa aseguradora



Gráfica 4: Sentimiento de logro del empleado

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

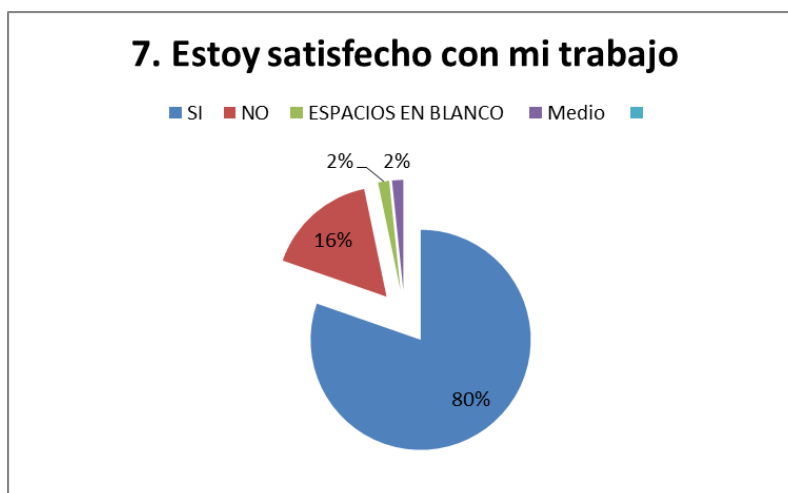
En la pregunta “mi trabajo me da un sentimiento de logro personal” el 88% de los colaboradores encuestados respondieron si versus un 9% que respondieron que no. Se puede detectar que la percepción y motivación, en cuanto al trabajo está en un nivel alto, pero podría mejorar.



Gráfica 5: Motivación de supervisores

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

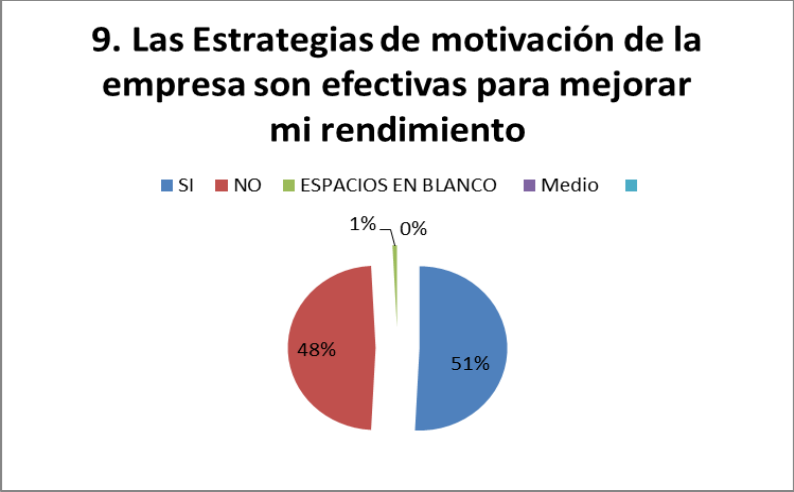
En cuanto a la pregunta “supervisores me motivan a dar lo mejor de mi trabajo” 69% de colaboradores respondieron que sí, mientras un 27% no, 3% se mantienen en una posición intermedia y un 1% dejó espacios en blanco. De acuerdo con los resultados, los supervisores o jefes directos están en una relación adecuada de motivación sobre su equipo, pudiendo influir directamente con el compromiso al realizar su trabajo y por ende con la organización.



Gráfica 6: Satisfacción laboral

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

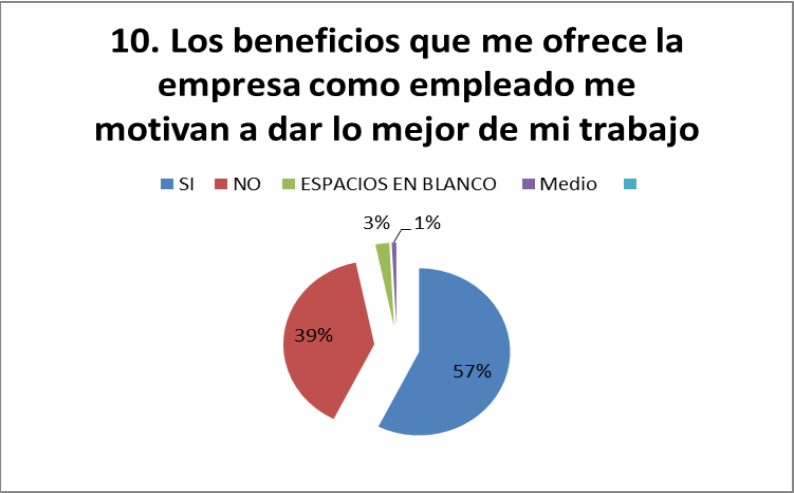
En la pregunta “estoy satisfecho con mi trabajo” el 80% de las personas encuestadas respondieron que sí, mientras que el 16% respondió que no, un 2% presentó un nivel medio y el 2% restante en blanco. El mayor porcentaje de colaboradores se siente motivado y por ende satisfecho con su trabajo.



Gráfica 7: Estrategias de motivación

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

En la pregunta “las estrategias de motivación son efectivas para mejorar mi rendimiento” el 51% de colaboradores respondieron que sí, el 48% que no y el 1% dejó espacios en blanco. Con respecto a esta pregunta, se pueden mejorar las estrategias de motivación basándose en la implementación de un sistema de incentivos no monetarios.



Gráfica 8: Beneficios de la empresa

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

En la pregunta “los beneficios que me ofrece la empresa como empleado me motivan a dar lo mejor de mi trabajo” un 57% respondieron si, el 39% respondieron no, el 3% dejaron en blanco y el 1% en un nivel intermedio. En relación con los resultados se pueden mejorar, a través de la implementación de un plan de incentivos no monetarios, elevando la motivación de los colaboradores.

13. Qué consideras como motivación de parte de la empresa, además de los beneficios que te ofrece

Integración	Reconocimiento del desempeño	Sorteos
Capacitación	Incentivos	Pago de horas extras
Planes de carrera	Bonos	Buen ambiente laboral
Crecimiento profesional		

2. Categorías de análisis en entrevistas

A continuación, se muestran los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a 10 colaboradores con tiempo considerable en la compañía. Esto para revisar y ratificar en mayor medida aquellos factores motivacionales que influyen en los colaboradores.

1. ¿Qué aspectos de su trabajo en la empresa le han dado mayor satisfacción laboral?

Categoría	Frecuencia
1. Desarrollo de carrera	Manejo de los Casos Cumplir con las tareas que le encomiendan Aplicar nuevos conocimientos en mi trabajo

	<p>Los resultados medibles- recuperación de cartera, cumplir metas</p> <p>Logro Cumplir mi meta en el trabajo</p> <p>Plan de carrera, cambio de puestos</p>
2. Satisfacción Laboral	<p>Satisfacción Laboral</p> <p>Aumento de sueldo</p> <p>Cuando un colaborador está satisfecho</p>
3. Ambiente de trabajo	<p>Ambiente de trabajo cordial, facilidades, atiende inconvenientes, apoya en el área por parte de la jefa</p> <p>Aspecto Humano</p>

Tabla 1: Aspectos de satisfacción

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

2. ¿La compañía promueve actividades que contribuyan al bienestar de los empleados?

Categoría	Frecuencia
1. Si realiza actividades	<p>Beneficios seguros medico</p> <p>Capacitación por el terremoto</p> <p>Beneficios corporativos</p> <p>Actividades apoyo social, hogar de cristo</p> <p>22 años de la compañía (motivan a los empleados)</p> <p>Capacitaciones recibidas el año anterior</p>

	Utilidades, seguro privado
2. No realiza actividades	Actividades no las realizan Actualmente no En agencias no

Tabla 2: Actividades para el bienestar

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

3. ¿Ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos (carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en la Empresa?

Categoría	Frecuencia
1. Reconocimiento por el trabajo	Placa por los años de trabajo No, satisfacción del cliente contento Felicitaciones por el trabajo bien hecho Reconocimiento de la jefa directa
2. Capacitación	Si, capacitación una o dos veces al año

Tabla 3: Reconocimientos recibidos

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

4. ¿Qué tipo de actividades le gustaría que implemente la empresa para incentivar a los colaboradores?

Categoría	Frecuencia
1. Capacitación	Programa de capacitación

	<p>Certificado externo</p> <p>Capacitación en el trabajo</p> <p>Actualización de información</p>
2. Sistema de recompensas	<p>Motivación</p> <p>Sábado de integración</p> <p>Ideas que mejoren los procesos en los departamentos y que sean reconocidas</p> <p>Entrega de certificado por el buen desempeño o aportación de ideas que beneficien al departamento</p> <p>Incentivo a la agencia que tenga mayor recaudación</p> <p>Incentivo al área que tuvo mayores ventas</p> <p>Incentivo al empleado que llegue puntual</p> <p>Incremento sueldo</p> <p>Plan de mejora salarial anual</p>
3. Comunicación	<p>Información sobre los nuevos cambios</p> <p>Mejorar la Comunicación interna en los procesos con matriz</p>

Tabla 4: Incentivos de preferencias
Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

7 ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

Categoría	Frecuencia
1. Si fomenta el compañerismo	<p>Si, depende del departamento</p> <p>Si, por medio de las olimpiadas internas fomentan el compañerismo</p> <p>Sí, pero todo empieza por el líder del departamento, trabajar en equipo</p> <p>Sí, pero se puede mejorar</p> <p>Siempre hay comunicación compañerismo, se apoyan a unos a otros</p>
2. No fomenta el compañerismo	<p>En agencias no, el compañerismo lo fomentan los colaboradores</p> <p>No, porque entra personal nuevo se integran entre ellos no por la empresa</p>

Tabla 5: Fomento de unión y compañerismo

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

Comentarios y Sugerencias

Categoría	Frecuencia
1. Sistema de Recompensas	<p>Celebración mensual de cumpleaños</p> <p>Actividad extra laboral una vez al año</p> <p>Medio día libre por el cumpleaños</p>

	<p>Becas para hijos de empleados</p> <p>Entregas de boletos de cine por desempeño</p> <p>Cada 3 meses integración</p> <p>plan de carrera</p> <p>Reuniones anuales con los compañeros de agencias</p> <p>Integración</p>
2. Capacitación	<p>Capacitación</p> <p>Capacitaciones motivaciones</p> <p>Curso, capacitación, superación, por lo menos dos veces al año</p>

Tabla 6: Comentarios y recomendaciones

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

3. Dimensiones de análisis

Comparando los resultados de la encuesta realizada a 122 colaboradores de la matriz de la compañía aseguradora, y de la entrevista ejecutada a diez colaboradores selectos, escogidos con la ayuda de la gerente de talento humano, por sus años de antigüedad en la empresa. Se obtuvo la siguiente comparación y análisis, haciendo énfasis en las respuestas, relacionadas con la motivación y elaboración de un plan de incentivos no monetarios.

En la pregunta número nueve de la encuesta, “las estrategias de motivación de la empresa son efectivas para mejorar mi rendimiento” el, 48% de personas respondió no y el 51% de personas respondieron sí. En comparación con la entrevista, la pregunta número dos “La compañía promueve actividades que contribuyan al

bienestar de los empleados”, las personas hicieron énfasis en los beneficios corporativos, capacitaciones recibidas el año anterior, entre otras. Pero manifestaron que actividades motivacionales específicas no se las realizan con frecuencia. Esta es una de las razones por las cuales se cree conveniente la implementación de un plan de incentivos no monetarios, influyendo en relación con la motivación y percepciones de los colaboradores.

En la pregunta número diez de la encuesta “los beneficios que me ofrece la empresa como empleado me motivan a dar lo mejor de mi trabajo” el 39% de colaboradores respondió que no el 57% respondió que sí y el 3% dejó la pregunta en blanco. Relacionando estos resultados con la pregunta tres de la entrevista “ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos (carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en la Empresa” los entrevistados hicieron hincapié en que han recibido reconocimiento de la jefa directa, placas otorgadas por los años de servicio y la satisfacción de brindar ayuda al cliente.

También se relaciona lo anterior con la pregunta cinco “Cuándo y cuál fue la última actividad motivacional formal ofrecida por la organización” respondiendo que los concursos internos por aniversario de la compañía, integración realizada hace varios años (2010), olimpiadas, convivencia y fiesta de navidad son también actividades de reconocimiento.

Adicionalmente, en la pregunta trece de la encuesta. “Qué consideras como motivación de parte de la empresa”, además de los beneficios que ofrece, los colaboradores respondieron: integración, reconocimiento del trabajo, capacitación, incentivos, bonos, sorteos, motivación económica, pago de horas extra, empoderamiento, buen ambiente laboral, planes de carrera, trabajo en equipo, estabilidad laboral, actividades recreativas y revisión de sueldos.

En comparación con la pregunta número cuatro de la entrevista “Qué tipo de actividades le gustaría que implemente en la empresa para incentivar a los colaboradores” programa de capacitación, actualización de información certificado externo, incentivo al empleado que llegue puntual, incremento sueldo, incentivo a la agencia que tenga mayor recaudación, motivación, incentivo al área que tuvo mayores ventas, capacitación en el trabajo, plan de mejora salarial anual, sábado de

integración, ideas que mejoren los procesos en los departamentos y que sean reconocidas, información sobre los nuevos cambios, entrega de certificado por el buen desempeño o aportación de ideas que beneficien al departamento, mejorar la comunicación interna en los procesos con matriz.

4. Grupo focal

En última instancia, se revisará la percepción que han tenido los empleados a partir de una propuesta de incentivos no monetarios, enfocada a aspectos que fomenten el balance de vida/trabajo y la estimulación del entorno laboral.

1.- ¿Qué entiende por incentivos no monetarios?

Mejoramiento a nivel profesional, premiar, subir de rango, algo que permita superarnos.

Formas de motivar al empleado.

Motivar sin dar dinero, incentivo que no involucre dinero.

Algo grato que recibe.

Apoyo de los jefes.

No todo en el mundo es dinero, algo que trascienda (capacitaciones, aprendizaje, cursos), reconocimientos, distinción por actitud, ascenso en el puesto o cuestiones favorables de la empresa.

Conclusión: Reconocimientos del jefe directo y/o gerente, capacitaciones, apoyo, retroalimentación para que la motivación o pertenencia en la empresa aumente.

Variables	Dimensiones
Motivación	Crecimiento profesional. Reconocimiento. Superación. Gratificación. Apoyo de jefatura.

	Retroalimentación. Distinciones.
--	---

Tabla 7: Concepto de incentivos no monetarios

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

2.- ¿En la empresa existen incentivos no monetarios?

Capacitación cubierta por la empresa.

Reclutamiento interno, promociones internas.

Olimpiadas, fiestas (navidad), campañas de salud (facilidades de pago), gimnasio.

En el área de Contact center: incentivos, reconocimientos por llegar a la meta, reuniones mensuales.

Existen incentivos, pero no se lleva la programación o seguimiento respectivo.

En conclusión, los incentivos con los que cuenta la empresa son: promoción interna, capacitación según las áreas, campañas de salud, gimnasio y facilidades de pago de acuerdo al beneficio aplicable.

Variables	Dimensiones
Incentivos	Capacitación. Movimientos internos. Campañas enfocadas al empleado. Celebraciones y festividades. Reuniones informativas.

Tabla 8: Incentivos no monetarios en la empresa aseguradora

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

3.- ¿Qué considera usted más motivante, algún incentivo que involucre un aspecto personal (laboral) o familiar?

Más motivantes sería un incentivo familiar según los participantes.

Depende del estado civil: soltero – personal / casado – familiar.

Los familiares hacen notar la calidez de la empresa, se preocupan por todos (del hogar), no solo por el trabajador.

Si estás en una empresa que beneficia tu familia, darías ese trabajo extra.

Buscar la seguridad en las familias.

Buscar integrar a más familiares en caso de solteros.

Conclusión: los incentivos familiares son más motivantes que los personales.

Variables	Dimensiones
Motivación	Enfoque a lo familiar. Calidad humana de la empresa. Preocupación hacia el empleado. Seguridad. Integración.

Tabla 9: Incentivos personal vs incentivo familiar

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

4.- ¿Los elementos planteados en el proyecto plan de incentivos no monetarios lo motivaría dentro de su trabajo? Explique por qué (previo a la presentación de la propuesta de incentivos no monetarios)

El plan evidencia una estructura, lo que es más significativo, considerando en mayor medida al colaborador.

Sí, los que tenemos no se toman en cuenta porque se piensa que son obligatorios. Hacer notar que es un incentivo.

Se ve la importancia de la empresa hacia el trabajador.

Fomentar el compañerismo e integración.

Hacer hincapié en que son incentivos, un mensaje indirecto.

Sí, que todas las mejoras sean para bien.

Cosas sencillas que podrían mejorar la convivencia

Conclusión: El plan está acorde a los intereses de los trabajadores, el cual podría fomentar el compañerismo, motivación y los empleados perciben que existe una preocupación hacia ellos.

Variables	Dimensiones
Plan de incentivos	Consideración hacia el empleado. Significativo. Integración y compañerismo. Importancia al trabajador. Elementos positivos.

Tabla 10: Nivel de aceptación del plan de incentivos no monetarios

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

5.- ¿Cree usted que habría alguna dificultad en la ejecución del proyecto plan de incentivos no monetarios? Explique por qué

Ninguna, es una idea nueva.

Hacer notar la preocupación de la empresa al trabajador, los trabajadores con el paso del tiempo podrían acostumbrarse al sistema de incentivos, percibiéndolo como una obligación por parte de la empresa.

La dificultad existe, pero también diferentes formas de pensar, intentar llegar a un acuerdo que se cumpla.

Presupuesto.

No, la dificultad es cuando existe dinero de por medio.

Conclusión: Dificultades manejables.

Variables	Dimensiones
Dificultad: plan de incentivos	Resaltar preocupación de la empresa al trabajador. Costumbre. Percepción de incentivo como obligación. Presupuesto. Idea nueva en la empresa. Dificultades superables.

Tabla 11: Dificultad en ejecución del plan de incentivos no monetarios

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

6.- ¿Qué observaciones tiene respecto del proyecto plan de incentivos no monetarios presentado?

Aumentar los siguientes incentivos:

Día libre de cumpleaños.

Viernes casual.

Photobook en cumpleaños.

Día libre o media mañana libre al cierre de mes.

Área de descanso.

Variables	Dimensiones
Sugerencias plan de incentivos	Día libre de cumpleaños. Viernes casual. Photobook en cumpleaños. Día libre o media mañana libre al cierre de mes. Área de descanso.

Tabla 12: Observaciones al plan de incentivos no monetarios

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

Dentro del concepto que los trabajadores de la empresa aseguradora mantienen acerca de los incentivos no monetarios, se puede destacar una percepción de gratificación, distinción o forma de motivarlos, partiendo de condiciones que brinda la empresa. Tomando en cuenta el concepto, los incentivos no monetarios son estímulos que motivan y producen beneficios para ambas partes, por lo cual los trabajadores entienden como beneficios la mejora profesional, la retroalimentación y la motivación.

En cuanto a beneficios para la empresa se podría destacar el bajo costo y la mejoría en la gestión de trabajo de sus empleados. Con esta información, se puede determinar un concepto de motivación partiendo de los intereses de los trabajadores, y relacionado a los incentivos, el cual incluiría las variables de reconocimiento, superación y retroalimentación.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar lo expuesto anteriormente, dentro del capítulo de marco teórico, en el que los incentivos no monetarios son estímulos o acciones realizadas con el objetivo de motivar a los colaboradores, produciendo beneficios tanto para el empleado como para la organización. Estas acciones no involucran un gasto significativo para la empresa, y se los otorga dependiendo de la cultura y el desempeño de la persona.

En la empresa aseguradora existen incentivos no monetarios, pero estos no se han implementado con la continuidad respectiva, percibiéndose como improvisados y llegando incluso a desmotivar. Cuando los empleados no encuentran un significado con los incentivos presentes en la empresa, no existe un efecto motivador, generando sentimientos de incomodidad.

Entre algunos de los incentivos mencionados de la empresa encontramos la capacitación cubierta, la consideración en movimientos internos, campañas en beneficios del empleado, celebraciones y festividades varias de la empresa.

Dentro de los incentivos que se consideran más motivantes, aquellos que involucren aspectos personales y familiares fueron los identificados para el estudio. Los trabajadores consideraron como más motivantes aquellos que están más enfocados a aspectos familiares, percibiendo con esto la calidez y nivel de preocupación hacia ellos, generando un sentimiento de seguridad, integración familiar y confianza.

Al buscar las relaciones de intercambio beneficio para ambas partes, más aún, si dentro de los beneficios se encuentran involucrados aquellos intereses de los trabajadores, el significado que le otorgarán al beneficio será mayor al esperado. Un trabajador que se interesa por el balance de su vida familiar y laboral, tendrá una percepción positiva de aquellos que se le está dando, y por ende, se sentirá mayormente motivado.

Tomando en cuenta los elementos planteados en la propuesta, estos tienen influencia en el desarrollo de la motivación en los colaboradores, ya que el empleado siente participación y consideración en las actividades de la empresa. Esto mejora su sentido de pertenencia con la organización a través de la implementación de actividades sencillas que pueden generar grandes cambios. Al lograr dicha percepción favorable, otorgando y aplicando los incentivos, las personas beneficiadas brindan a cambio su esfuerzo y tiempo en la empresa, aumentando la percepción de estabilidad laboral.

Como en todo proyecto las dificultades están presentes, manejables con el establecimiento de un presupuesto mínimo de costos y planteando las actividades de acuerdo con los objetivos deseados. Se debe hacer un especial hincapié en la continuidad y revisión permanente del plan, ya que este puede presentar

modificaciones en cualquier momento. Por lo cual, es importante llegar a un acuerdo favorable con la gerencia, manifestando todas las ventajas y beneficios que se obtendrán con la aplicación de la propuesta, tanto para la empresa como para el colaborador.

Además de la propuesta planteada, se pudieron obtener sugerencias a partir de los instrumentos de recolección de datos, interesantes para su implementación. Por ejemplo: un día libre por el cumpleaños, viernes casual, photobook de cumpleaños, día libre o media mañana libre por cierre de mes y la implementación de un área de descanso. Los incentivos mencionados se tomarán en cuenta como recomendaciones o incentivos próximos a aplicar, generando cambio e innovación en el proceso.

En conclusión el proyecto presentado al grupo focal generó aceptación e interés, confirmando la necesidad que tiene la organización de un establecimiento formal y periódico de un plan de incentivos no monetarios. Con este, se desarrollaría un mayor nivel la motivación de los colaboradores, fomentando el compromiso y continuidad en la organización, además de generar una percepción positiva de la imagen corporativa.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS EN UNA EMPRESA ASEGURADORA

1. Introducción

En el transcurso de los años, la sociedad va sufriendo cambios que obligan a las organizaciones a elaborar nuevas formas de gestionar el talento humano. Los incentivos no monetarios van tomando igual importancia que los elementos remunerativos del paquete salarial, fomentando el enfoque hacia el balance de vida/trabajo del colaborador, además de un entorno adecuado en donde puedan sentirse adaptados.

Es por esto que, las organizaciones generan políticas que estén alineadas a nuevas tendencias para logrando contribuir en la atracción y retención del talento. El plan de incentivos no monetarios es un elemento influyente en la motivación de los trabajadores, ya que, al buscar una retribución acorde a su esfuerzo, mantienen una expectativa de lo que puedan otorgarle como resultado del mismo.

Esta expectativa al ser cumplida, logra tener un efecto positivo en el compromiso con la tarea y en la imagen de la organización, facilitando la motivación al momento de cumplir las diferentes tareas que le sean encomendadas.

2. Justificación

Las organizaciones le han prestado mayor interés a los incentivos, mediante su inclusión y aplicación a sus sistemas de recompensas. Líderes de recursos humanos han identificado la importancia de este elemento, ya que, después de su respectiva aplicación, han evidenciado resultados favorables en cuanto a motivación y compromiso.

La importancia de estos planes radica en el establecimiento específico de actividades que se realizarán a lo largo del año para beneficio de los colaboradores. Al contar con un cronograma detallado, se favorece a la continuidad y aplicación del plan de incentivos para todos los miembros del equipo. Lo cual, beneficia a la retención y atracción del talento, proyectándose en una cultura estable y deseable para las demás organizaciones.

3. Alcance de la propuesta

El plan de incentivos no monetarios se desarrolla en una empresa aseguradora de la Ciudad de Guayaquil, influyendo de manera directa en la motivación y compromiso de 167 colaboradores de áreas administrativas y comerciales e indirectamente en la satisfacción de los clientes, ya que el trabajador motivado brindará un mejor servicio.

4. Responsables de la ejecución

Equipo de Talento Humano (Gerente de Talento Humano, Sub sistema de Selección y Capacitación)

5. Objetivo General

Desarrollar la motivación en los colaboradores a través de una propuesta de incentivos no monetarios que fortalezca el compromiso hacia la empresa.

6. Objetivos Específicos

Determinar la percepción del empleado hacia la empresa.

Fomentar el equilibrio entre las metas de la organización y los intereses personales de los trabajadores.

Influir en la atracción y retención de los empleados mediante una cultura de compromiso y reconocimiento.

7. Resultados esperados

Participación activa de los empleados en las actividades y tareas encomendadas para un balance vida/trabajo.

Percepción positiva del colaborador hacia la organización desarrollando la motivación.

Compromiso y sentido de pertenencia.

8. Áreas de incidencia

Fortalecimiento de la cultura organizacional a través de la motivación, sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores hacia la empresa.

9. Plan de incentivos

Plan de Incentivos No Monetarios					
Temática	Actividad	Objetivo	Alcance	Periodicidad	Información Adicional
Balance Vida trabajo					
A. Graduación de Colaborador	Envío de mail alusivo con la felicitación, además de otorgar media tarde libre para el desarrollo de actividades relacionadas con la graduación de pregrado/postgrado	Reconocer el logro obtenido por el colaborador	Todos los colaboradores	Cuando ocurra	No aplica
B. Nacimiento de hijos de colaboradores	Envío de arreglo floral, foto familiar, la cual será circulada vía mail junto con mensaje alusivo al evento	Compartir la alegría de los colaboradores y sus familias	Todos los colaboradores	Cuando ocurra	Revisar partida de nacimiento
C. Defunción de familiares de	Envío de nota luctuosa vía mail a todos los colaboradores (aplica a	Empatizar el dolor de las familias	Todos los colaboradores	Cuando ocurra	Revisar acta de

colaborador	1ero y 2do grado de consanguinidad)				defunción
D. Feriados no recuperables	Destinar los días recuperables a días libres	Colaborar con el descanso y esparcimiento social del colaborador	Todos los colaboradores	Cuando ocurra	Revisar feriados nacionales
Estimulando el entorno laboral					
E. Celebración de Cumpleaños	Una vez al mes se entrega tarjeta de felicitación digital personalizada y se realiza el agasajo.	Fomentar celebración y alegría del colaborador	Todos los colaboradores	1 vez al mes	Revisar cronograma de cumpleaños
F: Plan de Comunicación motivacional	Comunicación de logros empresariales y actividades sobre fechas especiales	Aumentar la comunicación y sentido de pertenencia de los colaboradores	Todos los colaboradores	Detallado en formato	Revisar calendario de fechas especiales
G. Mejor compañero	Cena para dos personas.	Estimular los hábitos de salud, sonrisa, buen trato, y apoyo a sus compañeros.	Todos los colaboradores	Diciembre	Revisar bases del concurso

H. Tus ideas son importantes	Propuesta creativa que contribuya a la organización, premios para 1er, 2do y 3er lugar	Desarrollar las ideas y participación de los colaboradores, abierto a escuchar	Todos los colaboradores	1 vez al año	Revisar bases del concurso
I. Transmitiendo tus conocimientos	El colaborador que recibe una capacitación externa cubierta por la empresa transmite los conocimientos al personal que lo requiera.	Gestionar el conocimiento de la organización.	Todos los colaboradores	Cuando ocurra	Revisar información del curso
J. Fomentando los valores corporativos	Espacios de reconocimiento a 2 colaboradores al mes que destaquen en los valores de la empresa.	Fomentar la práctica de valores entre los miembros de la empresa.	Todos los colaboradores	1 vez al mes	No aplica

Tabla 13: Plan de incentivos no monetarios

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

A. Graduación del colaborador

Objetivo:

Reconocer el logro obtenido por el colaborador fomentando el ambiente de reconocimiento y desarrollo profesional.

Alcance:

Todo colaborador que tenga la fecha designada para su graduación de título en pregrado o postgrado.

Beneficiarios:

Colaboradores que formen parte de la nómina de la empresa indistinto del tiempo de servicio.

Reconocimientos:

- Mail personalizado alusivo del logro obtenido.
- Media jornada laboral libre designada para la preparación de los detalles de graduación.

Periodicidad:

En las fechas debidamente presentadas por los colaboradores, previo a la revisión de la respectiva evidencia de la institución educativa.

Información adicional:

En caso de destacarse como mejor graduado, se realiza un reconocimiento público mediante un diploma en la reunión de final de año.

B. Nacimiento de hijos de colaboradores

Objetivo:

Compartir la alegría de los colaboradores y sus familias por la llegada de un nuevo integrante.

Alcance:

Todo colaborador que se encuentre en la espera del nacimiento de un hijo legalmente reconocido.

Beneficiarios:

Colaboradores que formen parte de la nómina de la empresa indistinto del tiempo de servicio.

Reconocimientos:

- Envío de arreglo floral.
- Envío de mail con mensaje de felicitación personalizado y foto familiar.

Periodicidad:

En caso de haber existido algún nacimiento de hijos de colaboradores.

Información adicional:

Revisar partida de nacimiento del hijo del colaborador.

Considerar previo consentimiento del colaborador.

C. Defunción de familiares de colaborador

Objetivo:

Solidarizar a la situación que atraviesa la familia.

Alcance:

Todo colaborador que haya atravesado una pérdida familiar en 1er y 2do grado de consanguinidad.

Beneficiarios:

Colaboradores que formen parte de la nómina de la empresa indistinto del tiempo de servicio.

Reconocimientos:

- Envío de mail alusivo a la situación.
- Arreglo floral.

Periodicidad:

En fechas que haya sucedido alguna pérdida familiar de un colaborador.

Información adicional:

Revisar acta de defunción.

D. Feriados no recuperables

Objetivo:

Colaborar con el descanso y esparcimiento social del colaborador.

Alcance:

Todos los colaboradores.

Beneficiarios:

Aquellos colaboradores que hayan cumplido los 90 días laborales.

Reconocimientos a recibir:

- Destinar los días de feriado recuperables a días de descanso.

Periodicidad:

Aplica en todos los feriados nacionales y locales.

Información adicional:

Revisar calendario nacional de feriados.

E. Celebración de cumpleaños

Objetivo:

Compartir la celebración y alegría del colaborador.

Alcance:

Todos los colaboradores.

Beneficiarios:

Todos los colaboradores.

Reconocimientos a recibir:

- Envío de mail personalizado con mensaje y tarjeta de felicitación
- Celebración masiva de cumpleaños.

Periodicidad:

Mensual.

Información adicional:

Revisar calendario de cumpleaños.

Considerar previa consulta al colaborador.

F. Plan de comunicación motivacional

Objetivo:

Aumentar la comunicación y sentido de pertenencia de los colaboradores

Alcance:

Todos los colaboradores.

Beneficiarios:

Todos los colaboradores

Reconocimientos a recibir:

Comunicación vía mail con un mensaje alusivo a la fecha especial o logros obtenidos por la empresa.

Periodicidad:

Fechas Importantes		
Objetivo: Fomentar la motivación y sentido de pertenencia en los colaboradores.		
Fechas	Celebración	Actividad
31 de Enero	Día del abrazo	Visita en la empresa de fundación Narices rojas, para enseñarnos la espiritualidad del abrazo.
14 de Febrero	Día del amor y la amistad	Entrega de chocolates al personal de la oficina matriz, difusión de mensaje alusivo a la fecha.
8 de Marzo	Día de la mujer	Entrega de una flor al personal femenino, además de un mensaje de felicitación.

22 de Abril	Día de la tierra	Mensaje de concientización para la prevención y cuidado de nuestro planeta.
01 de Mayo	Día del trabajo	Difusión de mensaje alusivo a la fecha.
Segundo Domingo de Mayo	Día de la madre	Tarjeta del día de la madre.
31 de Mayo	Día mundial sin tabaco	Envío de mensaje de concientización para la prevención del consumo del tabaco.
Tercer Domingo de Junio	Día del padre	Almuerzo y tarjeta del día del padre.
7 de Octubre	Día mundial de la sonrisa	¿Y tú ya sonreíste hoy? Mensaje alusivo a la fecha.
16 de Octubre	Día de la alimentación	Beneficios de una alimentación equilibrada, obsequio una fruta.
25 de Noviembre	Día internacional de la eliminación de la violencia contra la mujer	Mensaje de concientización.
10 de Diciembre	Día de los derechos humanos	Envío de mensaje sobre la importancia de los derechos humanos.

Tabla 14: Fechas conmemorativas

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

Información adicional:

Revisar fechas especiales y cronograma.

G. El mejor compañero

Objetivo:

Estimular los hábitos de saludo, sonrisa, buen trato y apoyo a los compañeros, tanto interna como externamente.

Alcance:

Dirigido a todos los colaboradores de la empresa.

Beneficiarios:

Podrán participar en el concurso, de forma individual, todos los colaboradores de Matriz-Guayaquil.

Reconocimientos:

- Cena para el colaborador y un acompañante
- Publicación vía mail del ganador

Periodicidad:

El concurso se realizará una vez al año en el mes de diciembre.

Información Adicional:

Bases del concurso

Los departamentos son los que nominan a una persona de cada área.

Solo podrá participar un colaborador por departamento.

De los nominados se elegirá al ganador por medio de la votación de todos los colaboradores de matriz.

Criterios de Selección

Los colaboradores votarán por los nominados, una vez que se realice el conteo se comunicará al ganador.

Para la selección

Todos los colaboradores de la empresa pueden votar. El conteo y publicación del ganador lo realizará el departamento de talento humano.

H. Tus ideas son importantes

Objetivo:

Promover la participación y desarrollo de ideas de los empleados para mejoras de los procesos y áreas de la empresa.

Alcance:

Está dirigido a todos los colaboradores de la empresa que pasaron su periodo de prueba y cuenten con una idea o proyecto innovador basado en mejoras para el departamento al cual pertenecen; esto es, promover y apoyar las ideas, conocimientos y desarrollo de nuestros colaboradores.

Beneficiarios:

Podrán participar en el concurso, de forma individual, todos los colaboradores de la empresa área Matriz, que pasaron su periodo de prueba.

Reconocimientos:

Se premiará a primero, segundo y tercer lugar.

Primer lugar:

- Certificado de reconocimiento otorgado por la empresa
- Envío de mail de felicitación
- Entrega de una GIFT CARD
- Contribuirá a la aplicación de la idea o proyecto en su departamento

Segundo lugar:

- Certificado de reconocimiento otorgado por la empresa
- Envío de mail de felicitación
- Entrega de productos de la empresa (Termo, libreta entre otros)
- Se realizarán las adecuaciones a la idea o proyecto para la aplicación

Tercer lugar:

- Certificado de reconocimiento otorgado por la empresa
- Envío de mail de felicitación
- Se realizarán las adecuaciones a la idea o proyecto para la aplicación

Periodicidad:

El Concurso se realizará una vez al año.

Información Adicional:**Bases del concurso**

La idea debe estar detallada y explicada en un máximo de tres páginas y deberá incluir lo siguiente:

- Nombre de la idea
- Objetivos
- Beneficio para el departamento
- Inversión
- Justificar inversión
- Tiempo para desarrollarla

No se permite plagio o una idea ya implementada

Para inscribirse será necesario, enviar al correo electrónico designado el documento adjunto con la propuesta de la idea innovadora.

Criterios de Selección

El Comité de Selección tendrá en cuenta para la valoración de las propuestas los siguientes criterios:

- Viabilidad de la idea o proyecto.
- Grado de importancia de la idea para el departamento al que pertenece.
- Novedad de la idea o proyecto.

- Ventaja competitiva y potencial de mercado.
- Potencial de crecimiento.

Comité de Selección

El comité de selección estará integrado por el Gerente General, Gerente de Talento Humano, Gerente de Operaciones y Auditor Interno.

El jurado se reserva la posibilidad de declarar los premios desiertos, así como otorgar menciones especiales.

Confidencialidad

La empresa se compromete a garantizar la confidencialidad de las ideas y proyectos empresariales que se presenten al concurso. No obstante, se podrán difundir características generales de los mismos, así como el nombre de las ideas premiadas y de sus promotores.

El empleado debe guardar reserva sobre la idea propuesta ya que esta sería propiedad de la empresa.

I. Transmitiendo tus conocimientos

Objetivo:

Compartir y fomentar los conocimientos adquiridos entre los colaboradores

Alcance:

Todos los colaboradores que se encuentren en mandos medios o superior.

Beneficiarios:

Aquellos colaboradores que hayan cumplidos 2 años en la compañía

Reconocimientos:

- Capacitación externa cubierta por la empresa
- Capacitación interna fomentada por la empresa

Periodicidad:

3 capacitaciones distribuidas en el año fiscal en curso.

Información adicional:

Revisar información de cursos.

Revisar Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

J. Fomentando los valores corporativos

Objetivo:

Fomentar la práctica de valores corporativos entre los miembros de la empresa

Alcance:

Todos los colaboradores.

Beneficiarios:

Todos los colaboradores.

Reconocimientos:

- Tarjeta de reconocimiento indicando el Valor.
- Obsequio representativo al Valor.

Periodicidad:

Una vez al mes.

Información adicional:

Generar un espacio en donde los colaboradores puedan reconocer dentro de sus áreas a la persona cuyo comportamiento destaque un valor corporativo, que será reconocido con una tarjeta y un obsequio que representen el Valor.

El reconocimiento será otorgado a 2 personas de la empresa de forma mensual.

10. Presupuesto Anual

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Sub Total
Capacitación	3	\$300	\$900
Arreglo floral	4	\$20	\$80
Cena	1	\$60	\$60
Obsequio	24	\$2.50	\$60
Gift Card	1	\$50	\$50
TOTAL			\$1150

Tabla 15: Presupuesto del pan de incentivos no monetarios

Elaborado por: María Aguirre y Daniel Ulloa

CONCLUSIONES

A partir de la información recolectada en el presente trabajo, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

Los factores de motivación que afectan a los empleados de la empresa aseguradora en la ciudad de Guayaquil están relacionados prácticas empresariales enfocadas al aspecto humano y ambiente laboral, haciendo énfasis en el desarrollo de carrera, los reconocimientos, la comunicación. Aquellos que se encuentran relacionados con los aspectos familiares son los que afectarán en mayor medida.

Estos factores, al ser organizados de manera adecuada, pueden influir fuertemente en los niveles de motivación de los empleados, llegando a obtener resultados favorables para la empresa, tales como: mejora del clima laboral, percepción positiva de la empresa, cumplimiento de objetivos por partes del colaborador, aumento del compromiso a la tarea, entre otros.

Es necesario que los factores motivacionales (extrínsecos e intrínsecos) se encuentren identificados para así ejecutar prácticas que cumplan con las expectativas del empleado. Asociar estos factores a la actividad y contexto laboral del trabajador, lograría la alineación entre las metas de la organización y lo que buscan los empleados.

Por otro lado, se identificaron entre los incentivos que motivan a los trabajadores, aquellos que permiten un mayor conocimiento de las actividades empresariales; el involucramiento en los procesos, fomentando la apertura a la opinión y gestión del cambio; balance vida trabajo, en cuanto a flexibilidad de tiempo y espacios para asuntos personales/familiares y la estimulación del ambiente de trabajo, refiriéndose a integraciones y festividades que incluyan al personal de otras áreas.

Además de los ya existentes, se puede destacar aquellos que generan beneficios para una vida saludable: convenio con gimnasios, campañas de salud, seguro médico, seguro de vida y olimpiadas; los préstamos internos; movimientos internos y reconocimiento por trabajo bien hecho y los años de servicio.

La propuesta del plan de incentivos no monetarios se basa en la implementación de actividades que promuevan el balance vida/trabajo y la estimulación del entorno laboral, actuando positivamente en la percepción de los colaboradores que formaron

parte del grupo focal. El mismo tiene como objetivo desarrollar la motivación de los empleados, fortaleciendo la imagen, el compromiso y la permanencia en la empresa.

Con la aplicación del plan de incentivos no monetarios, se fomentaría un ambiente de bienestar entre sus miembros. Una relación motivación – recompensa que lograría atraer y retener el talento y un equilibrio entre las metas de la organización y los intereses personales de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

En relación al trabajo realizado se pueden mencionar las siguientes recomendaciones:

Realizar un diagnóstico total de la compañía en donde se pueda determinar otros aspectos que motivan a los empleados de la empresa. Incentivos no monetarios específicos por cada sucursal, que influyan en el desarrollo de la motivación de una forma más sectorizada.

Considerar una herramienta que permita evaluar el efecto del plan de incentivos no monetarios en la motivación de los empleados, en relación a las condiciones que tiene la empresa.

Identificar otras prácticas del talento humano que puedan complementar el efecto motivador de los incentivos no monetarios en los empleados, replicando este plan en las sucursales de todo el país, para que su aplicación no sea únicamente en la matriz.

Considerar la implementación de beneficios corporativos monetarios que aumenten el sentido de pertenencia y formen un adecuado plan de compensación.

Procurar la actualización y permanencia del plan de incentivos no monetarios, que logre la continuidad de la propuesta para que los incentivos mejoren según lo que se requiera.

REFERENCIAS

- Bermúdez, L. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educacion.
- Bleger, J. (2009). *Psicología de la conducta*. Buenos Aires: Paidos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.
- Dominguez, T. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>
- Esguerra, J. (2011). *La negociación: Teoría y Práctica*. Bogotá: Temis.
- García, V. (2012). *La Motivación Laboral*. Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- González, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ecmcd.
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: McGrawHill.
- Huertas, J. (2008). *Las teorías de la motivación desde el ámbito de lo cognitivo y lo social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Jiménez, D. (2009). *La retribución*. Madrid: Gráficas Dehon.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- McShane, S., & Von, M. (2005). *Liderazgo y recursos humanos*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Méndez, C. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Míguez, M. (2005). El núcleo de una estrategia didáctica universiaria: motivación y comprensión. *Revista electrónica de la red de investigación educativa*, 1-11.

- Naranjo Pereira, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 153-170.
- Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. México: Alfaomega.
- Pérez, M. (2002). *Satisfacción Laboral*. Obtenido de Boletín electrónico AEG: http://aeg.pucp.edu.pe/boletin/deinteres/boletin11/general_marquez.pdf
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sampieri, H. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Touch, D. &. (2016). *Tendencias de Capital Humano 2016*. Obtenido de Deloitte Ecuador: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/Tendencias-de-capital-humano-2016.html>
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación*. Mexico: Pearson Educacion.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Grupo Focal

Grupo Focal

Tema: Proyecto Plan de Incentivo No Monetarios

Objetivo: Conocer la percepción del empleado sobre la motivación en relación a la propuesta de plan de incentivos no monetarios

Área:

Edad:

Sexo:

Tiempo en la empresa:

1.- ¿Qué entiende por incentivos no monetarios?

2.- ¿La empresa posee incentivos no monetarios? Mencione cuáles

3.- ¿Qué considera usted más motivante, algún incentivo que involucre un aspecto personal (laboral) o familiar?

4.- ¿Los elementos planteados en el proyecto plan de incentivos no monetarios lo motivaría dentro de su trabajo? Explique por qué

5.- ¿Cree usted que habría alguna dificultad en la ejecución del proyecto plan de incentivos no monetarios? Explique por qué

6.- ¿Qué observaciones tiene respecto del proyecto plan de incentivos no monetarios presentado?

Anexo 2. Formato de Entrevista

Tema: Proyecto Plan de Incentivo No Monetarios

Objetivo: Conocer la percepción del empleado sobre la motivación en relación a la propuesta de plan de incentivos no monetarios

Área:

Edad:

Sexo:

Tiempo en la empresa:

1. ¿Qué aspectos de su trabajo en la empresa le han dado mayor satisfacción laboral?
2. ¿La empresa promueve actividades que contribuyan al bienestar de los empleados?
3. ¿Ha recibido usted incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?
4. ¿Qué tipo de actividades le gustaría que implemente la empresa para incentivar a los colaboradores?
5. ¿Cuándo y cuál fue la última actividad motivacional formal ofrecida por la empresa?
6. ¿Usted cree que la motivación influye en la productividad de los colaboradores?
¿Por qué?
7. ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?
8. ¿Por cuál vía de comunicación le gustaría enterarse de las actividades motivacionales que realiza la empresa?
9. Comentarios y Sugerencias

Anexo 3. Formato de encuesta

Tema: Proyecto Plan de Incentivo No Monetarios

Objetivo: Conocer la percepción del empleado sobre la motivación en relación a la propuesta de plan de incentivos no monetarios

	No estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo
1. Mi trabajo me da un sentimiento de logro personal		
2. Tengo las herramientas y recursos para hacer mi trabajo bien		
3. Si un cliente está insatisfecho, usualmente resuelvo su problema para su satisfacción		
4. Mi trabajo hace un buen uso de mis habilidades		
5. Supervisores me motivan a dar lo mejor de mi trabajo		
6. La compañía tiene una positiva imagen a mis amigos y familia		
7. Estoy satisfecho con mi trabajo		
8. La compañía me motiva a ser productivo y proveer un servicio de alta calidad		

9. Las Estrategias de motivación de la empresa son efectivas para mejorar mi rendimiento		
10. Los beneficios que me ofrece la empresa como empleado me motivan a dar lo mejor de mi trabajo		
11. El ambiente de trabajo de la empresa es influyente en cómo hago mi trabajo		

12. ¿Qué te ayuda a ser productivo y proveer un servicio de calidad?

13. ¿Qué te ayudaría a ser más productivo y proveer un servicio de alta calidad?

14. ¿Qué consideras como motivación de parte de la empresa, además de los beneficios que te ofrece?

Anexo 4. Tabulación de encuestas

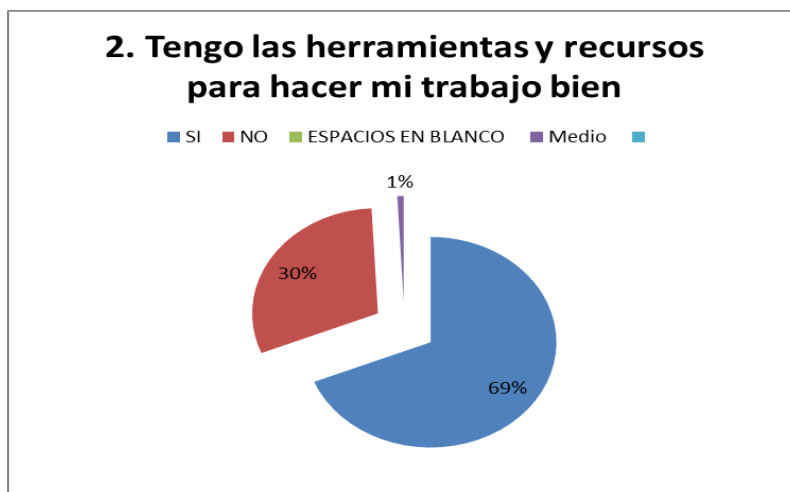
1. Mi trabajo me da un sentimiento de logro personal

Si	107
No	11
Espacios en blanco	4
Medio	0



2. Tengo las herramientas y recursos para hacer mi trabajo bien

Si	84
No	37
Espacios en blanco	
Medio	1



3. Si un cliente está insatisfecho, usualmente resuelvo su problema para su satisfacción

Si	114
No	6
Espacios en blanco	1
Medio	1



4. Mi trabajo hace un buen uso de mis habilidades

Si	109
No	11
Espacios en blanco	0
Medio	2



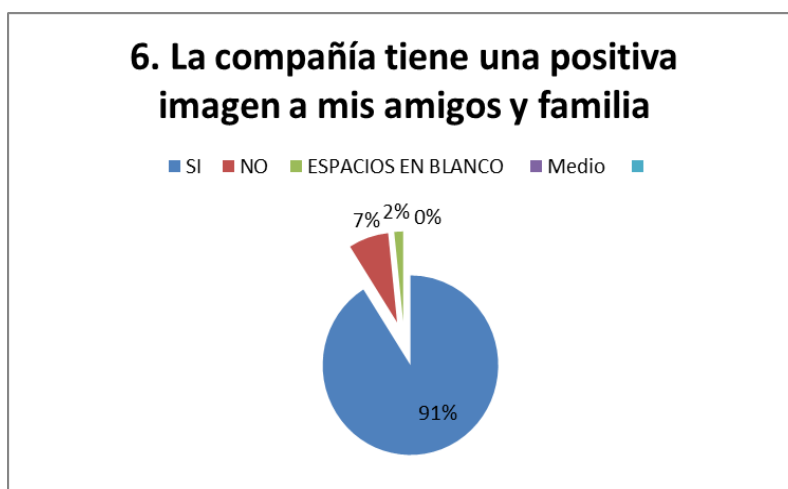
5. Supervisores me motivan a dar lo mejor de mi trabajo

Si	84
No	33
Espacios en blanco	1
Medio	4



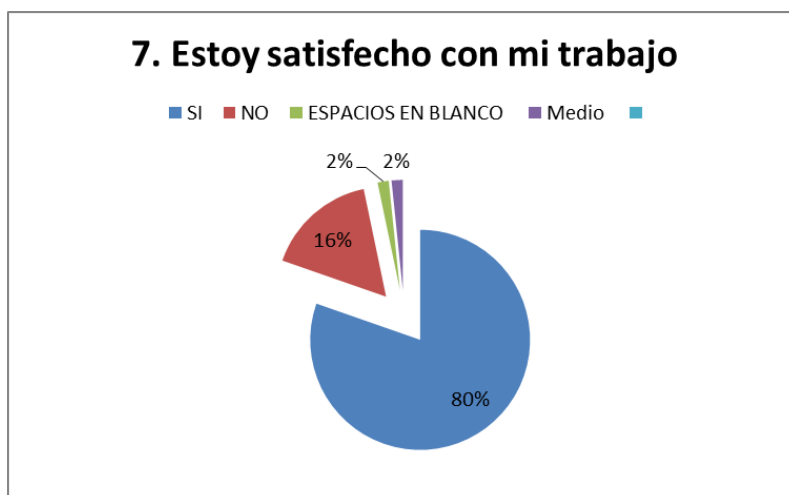
6. La compañía tiene una positiva imagen a mis amigos y familia

Si	111
No	9
Espacios en blanco	2
Medio	0



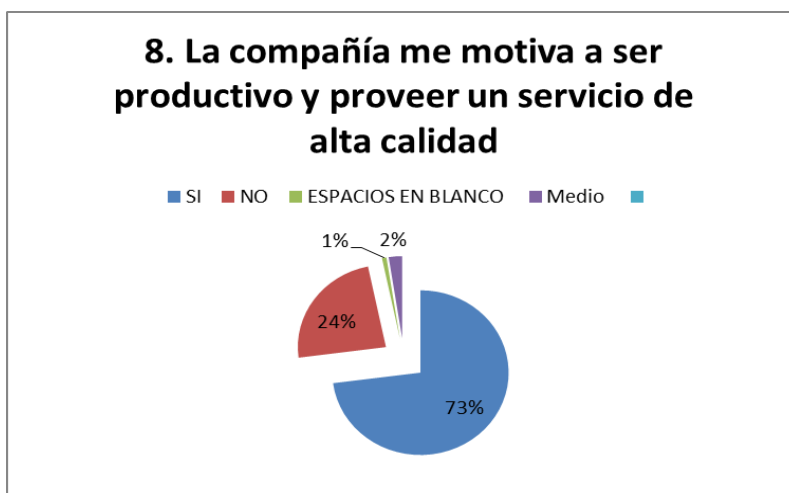
7. Estoy satisfecho con mi trabajo

Si	98
No	20
Espacios en blanco	2
Medio	2



8. La compañía me motiva a ser productivo y proveer un servicio de alta calidad

Si	89
No	29
Espacios en blanco	1
Medio	3



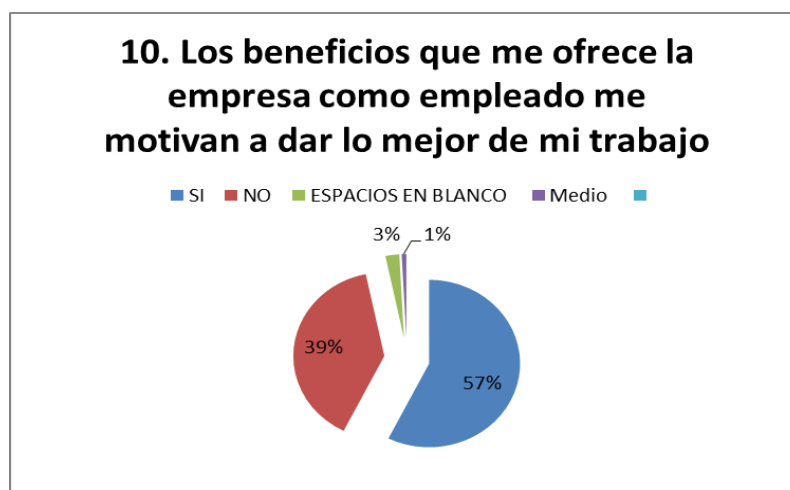
9. Las Estrategias de motivación de la empresa son efectivas para mejorar mi rendimiento

Si	62
No	59
Espacios en blanco	1
Medio	0



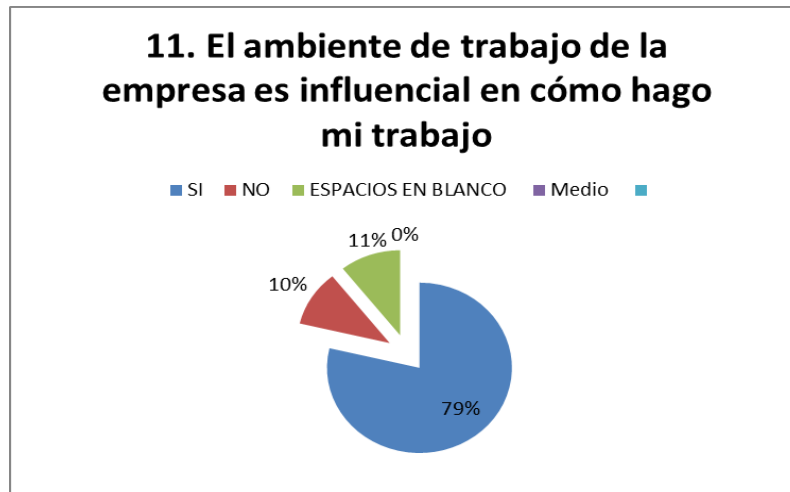
10. Los beneficios que me ofrece la empresa como empleado me motivan a dar lo mejor de mi trabajo

Si	70
No	48
Espacios en blanco	3
Medio	1



11. El ambiente de trabajo de la empresa es influyente en cómo hago mi trabajo

Si	96
No	13
Espacios en blanco	13
Medio	0



12. ¿Qué te ayuda a ser productivo y proveer un servicio de calidad?

Herramientas necesarias

Horas adicionales

Motivación

Buen ambiente laboral

Capacitación

Clima laboral

Proactividad

Gerencia de puertas abiertas

Autoeducación

Trabajo en equipo

Reuniones entre parte Administrativa y productiva

Seguridad Laboral

Desarrollo tecnológico

Meta personal

Buen servicio

Buen servicio

13. ¿Qué te ayudaría a ser más productivo y proveer un servicio de alta calidad?

Capacitación	Herramientas y tecnología
Trabajo en equipo	Comisiones reflejadas en el IESS
Mayor remuneración	Financiamiento para maestrías
Incentivos	Líderes motivados y capaces
Buena comunicación	Retroalimentación
Contacto empleado - jefe	Buen ambiente laboral

14. ¿Qué consideras como motivación de parte de la empresa, además de los beneficios que te ofrece?

Integración	Reconocimiento del trabajo
Capacitación	Incentivos, Bonos, sorteos
Motivación económica	Pago de horas extra
Empoderamiento	Buen ambiente laboral
Planes de carrera	Trabajo en equipo
Estabilidad laboral	Actividades Recreativas
Puntualidad en los pagos	Revisión de sueldos



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Aguirre Espinoza, María Alejandra**, con C.C: # **0706150836** autor/a del trabajo de titulación: **Estudio de la motivación basado en la propuesta de un plan de incentivos no monetarios en una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil** 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, **21 de Febrero de 2017**

f. _____

Nombre: **Aguirre Espinoza, María Alejandra**

C.C: **0706150836**



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Ulloa Cedeño, Daniel Alejandro**, con C.C: # **0930487376** autor/a del trabajo de titulación: **Estudio de la motivación basado en la propuesta de un plan de incentivos no monetarios en una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciado 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, **21 de Febrero de 2017**

f. _____

Nombre: **Ulloa Cedeño, Daniel Alejandro**

C.C: **0930487376**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estudio de la motivación basado en la propuesta de un plan de incentivos no monetarios en una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil		
AUTORES	María Alejandra, Aguirre Espinoza Daniel Alejandro, Ulloa Cedeño		
REVISOR/TUTOR	Alexandra Patricia, Galarza Colamarco		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de Febrero de 2017	No. PÁGINAS:	112 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Compensaciones, desarrollo del talento humano, cultura organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Incentivos, Motivación, Cultura, Compromiso, Percepción, Plan de incentivos no monetarios.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la influencia que tienen los incentivos no monetarios en la motivación de los empleados de una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil. Para lo cual, se realizó un plan de incentivos no monetarios, que se presentó a colaboradores a través de un grupo focal. Con la revisión documental, se establecieron los factores motivantes que influyen en los trabajadores y a través de la revisión bibliográfica se estableció la relación entre motivación, cultura, percepción e incentivos. El estudio utiliza un enfoque mixto, considerando no solo los resultados estadísticos, sino también las interpretaciones desde el contexto laboral. Se encuestó a 122 trabajadores, se entrevistó a 10 colaboradores y se realizó un grupo focal con 10 trabajadores de diferentes áreas. Los factores motivacionales se relacionan con prácticas empresariales humanistas que desarrollen un buen ambiente laboral, haciendo un balance vida/trabajo y reconociendo que las metas de la organización deben estar relacionadas a las expectativas de los empleados. Los resultados obtenidos se contrastaron con la teoría, concluyendo que los empleados conocen y están interesados en los incentivos no monetarios.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-5111026 +593-9-92166533 +593-4-2231160 +593-9-82596065	E-mail: m.ale_64@hotmail.com danielcedeno66@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Bonilla Morán, Luis Antonio Teléfono: +593-9-89547842 E-mail: bonillamorán@hotmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			