

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Propuesta de Beneficios no Monetarios directos para la motivación del desempeño laboral eficiente en los trabajadores de la empresa Nelson Market

AUTORAS:

Orrala Balladares, Jenniffer Alexandra
Agurto Jarama, Carla Vanessa

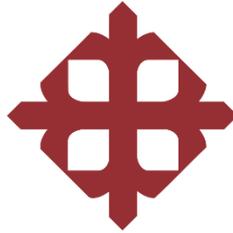
**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERA COMERCIAL**

TUTOR:

Ms.C. Mancero Mosquera, Jacinto Humberto. PhD (c)

Guayaquil, Ecuador

13 de Septiembre del 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Orrala Balladares Jenniffer Alexandra y Agurto Jarama Carla Vanessa**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera Comercial**.

TUTOR

f. _____
Ms.C. Mancero Mosquera, Jacinto Humberto. PhD (c)

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Econ. Lucía Magdalena Pico Versoza, Mgs.

Guayaquil, 13 de Septiembre del 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Jennifer Alexandra Orrala Balladares y Carla Vanessa Agurto Jarama.**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de Beneficios no Monetarios directos para la motivación del desempeño laboral eficiente en los trabajadores de la empresa Nelson Market**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial**, 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 nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 13 de Septiembre del 2019

LAS AUTORAS

f. _____
Orrala Balladares Jennifer Alexandra

f. _____
Agurto Jarama Carla Vanessa



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Jennifer Alexandra Orrala Balladares y Carla Vanessa Agurto Jarama.**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de Beneficios no Monetarios directos para la motivación del desempeño laboral eficiente en los trabajadores de la empresa Nelson Market**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 13 de Septiembre del 2019

LAS AUTORAS

f. _____
Orrala Balladares Jennifer Alexandra

f. _____
Agurto Jarama Carla Vanessa

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface with the following details:

- Documento:** TESIS_100%.docx (D54980786)
- Presentado:** 2019-08-23 12:45 (+02:00)
- Presentado por:** Jacinto Humberto Mancero Mosquera (jacinto.mancero@cu.ucsg.edu.ec)
- Recibido:** humberto.mancero.ucsg@analysis.orkund.com
- Mensaje:** Tesis terminada de Orrala Jessica y Carla Agusto. [Mostrar el mensaje completo](#)

0% de estas 59 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
>	AVANCE HASTA 2 CAPITULO - 22-06-19- 50%.docx
	ARTICULO CIENTIFICO- TESIS- CARLA AGURTO Y JENNIFFER ORRALA.docx
Fuentes alternativas	
	ARTICULO CIENTIFICO- TESIS- CARLA AGURTO Y JENNIFFER ORRALA.docx
	ARTICULO CIENTIFICO- TESIS- CARLA AGURTO Y JENNIFFER ORRALA.docx

0 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

completos) INSTITUCION: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil FACULTAD: (nombre de la facultad) CARRERA: (nombre de la carrera) TITULO OBTENIDO: (nombre del título que aspira) FECHA DE PUBLICACION: (día) de (mes) de (año) No. DE PÁGINAS: (# de páginas) ÁREAS TEMÁTICAS: (registrar por lo menos 3) PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: (registrar por lo menos 6 palabras claves) RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

ADJUNTO PDF:

SI NO CONTACTO CON AUTOR/ES: Teléfono: +593-4-(registrar teléfonos) E-mail: (registrar los emails) CONTACTO CON LA INSTITUCION (COORDINADOR DEL PROCESO UTE): Nombre: (Apellidos, Nombres completos)

Teléfono: +593-4-(registrar teléfonos)

E-mail: (registrar los emails) SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA No. DE REGISTRO (en base a datos): No. DE CLASIFICACION: DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

XXI

28

[Metadata removed]

Guayaquil, 13 de Septiembre de 2019

f. _____

Ms.C. Jacinto Humberto Mancero Mosquera

Docente – Tutor

f. _____

Srta. Jenniffer Orrala Balladares

f. _____

Srta. Carla Agurto Jarama

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi pilar fundamental quien me dio las fuerzas necesarias para no decaer a lo largo de toda mi etapa universitaria.

A Mis padres, Norma Balladares y Alex Orrala por ser un constante apoyo y motor para lograr mi formación profesional, son la inspiración de todas mis metas. Gracias por enseñarme que todo esfuerzo al final tiene su recompensa.

A mi hermano Isaac, por estar día a día en esta etapa, que me ha ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

A mi familia, que me brindo apoyo suficiente para conseguir mis metas a pesar de cualquier adversidad.

A mis amigas incondicionales que son parte importante en el transcurso de mi desarrollo académico siendo guías y motivadoras de mis logros.

A mi enamorado Yanvier Torres, que su ayuda ha sido esencial, ya que ha estado aconsejándome en los momentos difíciles, agradezco por tantos aportes no solo para el desarrollo de mi tesis sino también para mi vida.

Al Sr. Jorge Oñate Accionista de Nelson Market, por abrirnos las puertas de su prestigiosa empresa y por su colaboración en este camino ya que con su aporte pudimos obtener un buen trabajo.

A mi tutor de tesis Ms.C. Jacinto Mancero, quien fue nuestra guía aportando con sus conocimientos a la culminación exitosa de este trabajo de Titulación.

De igual forma, a mi amiga y compañera de tesis Carla Agurto por su esfuerzo y dedicación impuesta en nuestro trabajo de titulación.

Jenniffer Alexandra Orrala Balladares

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser el sustento durante mi largo camino universitario, porque con su ayuda he podido seguir a pesar de las muchas dificultades que se me han presentado en el diario vivir, sé que él me ha dado las fuerzas necesarias para no decaer y poder alcanzar mi anhelo académico.

A Nelly Jarama, quien es padre y madre para mí, a quien le agradezco inmensamente por ser mi guía y apoyo y sobre todo que con su amor y esfuerzo me ha ayudado en todo lo que ha podido, tanto económicamente y emocionalmente, ayudándome a cumplir cada anhelo que tengo.

Al Sr. Jorge Oñate Accionista de Nelson Market, por permitirnos desarrollar la tesis en su prestigiosa empresa, brindándonos el tiempo para poder atendernos a pesar de las múltiples ocupaciones que posee y sobre todo agradeciéndole por proporcionarnos la información necesaria para la correcta elaboración de la tesis.

A mi tutor de tesis Ms.C. Jacinto Mancero, quien con sus conocimientos y experiencias nos brindó la ayuda y sobre todo la guía correcta, dándonos las pautas necesarias ante nuestras inquietudes y brindándonos soluciones para el desarrollo de la tesis.

De la misma manera, agradezco a mi amiga y compañera de tesis Jenniffer Orrala, por saber trabajar en equipo; agradezco su paciencia, ayuda y colaboración, porque juntas hemos hecho un buen trabajo.

Carla Vanessa Agurto Jarama

DEDICATORIA

Dedicado a Dios quien ha sido mi guía y fortaleza.

A mi mamá, quien ha sido un pilar fundamental e importante en mi vida por siempre confiar en mí, por su entrega total durante toda mi carrera, sin su ayuda y ahínco no habría logrado lo que he culminado actualmente.

A mi abuelo, mi ángel eterno por ser mi luz desde el cielo.

Gracias por infundir en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, espero se encuentren orgullosos de mí.

Jennifer Alexandra Orrala Balladares

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado se lo dedico al guiador de mi camino, Dios; que, aunque no lo pueda ver, lo puedo sentir en aquellas bendiciones que se me presentan y el que siempre me ha sostenido a pesar de mis reiterados tropiezos, el que nunca me suelta y el que me ha llenado de fuerzas para no decaer y continuar adelante en todos los aspectos de mi vida sobre todo en el académico.

A mi madre, por brindarme motivación y su ayuda incondicional e ilimitada y sobre todo por confiar en mí.

Carla Vanessa Agurto Jarama



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Econ. Lucía Magdalena Pico Versoza, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Lic. Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs.
OPONENTE

Guayaquil, 13 de Septiembre del 2019

Ingeniera Paola Traverso Holguín
COORDINADORA UTE B-2018
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
En su despacho.

De mis Consideraciones:

Por medio del presente la suscrita, **Ms.C. Jacinto Humberto Mancero Mosquera**, Docente de la Carrera de Administración, designad TUTOR del proyecto de grado de **Jennifer Alexandra Orrala Balladares y Carla Vanessa Agurto Jarama** cumples informarle a usted, señora Coordinadora, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por las estudiantes, titulado **“Propuesta de Beneficios no Monetarios directos para la motivación del desempeño laboral eficiente en los trabajadores de la empresa Nelson Market”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de titulación fue procedido a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un **0%** de coincidencias reportadas.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2019 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejó constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Propuesta de Beneficios no Monetarios directos para la motivación del desempeño laboral eficiente en los trabajadores de la empresa Nelson Market”** son las señoritas **Jennifer Alexandra Orrala Balladares y Carla Vanessa Agurto Jarama** quienes se denominan autores del presente documento constituyéndose en los únicos responsables de las ideas y contenido expuesto en el documento. Por ello, los autores del documento se comprometieron durante la elaboración del documento en haberse asegurado de cumplir con integridad las normativas APA las cuales han sido adaptadas al formato que requiere la Universidad para el proyecto de titulación, así como demás aspectos respecto a la integridad en la recolección de los datos como en el procesamiento de los cálculos.

Por su parte, la suscrita declara haber actuado en calidad de directora o asesora del proyecto de investigación guiando la teoría propuesta para abordar el tema de investigación, así como también la metodología propuesta. Así, la suscrita, así como las Coordinadoras de Titulación y a la Dirección de Carrera quedan eximidas de cualquier responsabilidad que no haya sido consideradas por los autores del documento siendo mi rol estrictamente el de asesorar y guiar la metodología y el marco teórico y literario que guían la presente propuesta.

Finalmente, luego de una revisión del documento he procedido a otorgar la calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10 / 10 (Diez)**.

Atentamente,

Ms.C. Jacinto Humberto Mancero Mosquera
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Jennifer Alexandra Orrala Balladares

Carla Vanessa Agurto Jarama

ÍNDICE

1.	Introducción.....	2
1.1	Formulación del problema	4
1.2	Antecedentes.....	6
1.3	Conceptualización del problema	9
1.4	Objetivos de la investigación.....	10
1.4.1	Objetivo General.....	10
1.4.2	Objetivos específicos	10
1.5	Justificación.....	10
1.6	Preguntas de investigación.....	13
1.7	Hipótesis	13
1.8	Limitaciones de la investigación.....	13
1.9	Delimitaciones de la investigación.....	14
1.10	Operacionalización de las Variables	15
2.	Capítulo I: Marco teórico.....	14
2.1	Marco teórico.....	14
2.1.1	Reconocimiento no monetario	14
2.1.2	Beneficios organizacionales	17
2.1.3	Fomentando comportamientos estratégicos.....	18
2.1.4	Valor del esquema del reconocimiento no financiero	19
2.1.5	Motivación laboral.....	20

2.1.6	Motivación intrínseca y extrínseca.....	22
2.1.7	Desempeño laboral eficiente y motivado	24
2.1.8	Importancia del talento humano	25
2.1.9	Formas de presentación de los beneficios no monetarios	27
2.1.10	Impactos del beneficio no monetario	29
2.1.11	Revisión de teorías de motivación relacionadas con incentivos no monetarios	31
2.1.12	Autor pionero del Salario Emocional.....	32
2.1.13	Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo	32
2.1.14	Teoría de los dos factores de Herzberg	35
2.1.15	Teoría de David McClellan	38
2.2	Marco conceptual.....	40
2.2.1	Porque considerar algo distinto al dinero	40
2.2.2	Modelo de existencia-relación-creatividad de Alderfer	41
2.2.3	Dimensiones del compromiso organizacional.....	44
2.2.4	Calidad de vida laboral	45
2.2.5	Dimensiones del salario emocional	46
2.2.6	Necesidad de autorrealización	47
2.2.7	Tipos de incentivos	48
2.2.8	Medición de salarios emocionales	49
2.3	Marco referencial	50
2.4	Marco legal.....	52

2.4.1	Plan nacional del buen vivir	52
2.4.2	Legislación laboral del Ecuador	53
2.5	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.	Capítulo II: Metodología.....	56
3.1	Diseño de investigación.....	56
3.2	Método de Investigación.....	57
3.2.1	Método Deductivo	57
3.2.2	Método Inductivo	58
3.3	Tipo de investigación/ Enfoque	58
3.3.1	Cualitativa	58
3.3.2	Cuantitativa	58
3.4	Tipo de Investigación	59
3.4.1	Investigación descriptiva	59
3.5	Alcance	59
3.6	Fuente de Recopilación de la Información	60
3.7	Herramientas de Análisis de Información.....	60
3.8	Población y Muestra.....	61
3.8.1	Población	61
3.8.2	Muestra.....	61
3.9	Técnica de recogida de datos	63
3.9.1	Método de encuesta.....	63

4.	Capítulo III: Análisis de resultados	65
4.1	Confiabilidad del instrumento	65
4.2	Interpretación de los resultados de acuerdo al cuestionario	69
4.2	Hallazgos	112
4.3	Discusión	112
5.	Capítulo IV: Propuesta	115
5.1	Introducción.....	115
5.2	Objetivos de la propuesta	115
5.2.1	Objetivo general	115
5.2.2	Objetivos específicos	115
5.3	Acciones a ejecutar para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Nelson Market.....	116
5.3.1	Actividades con enfoque a la autonomía	116
5.3.2	Actividades con enfoque a generar apoyo	116
5.3.3	Actividad para generar un adecuado Clima laboral en la empresa 116	
5.3.4	Actividades con el objetivo de que los trabajadores se sientan reconocidos	117
5.3.5	Actividad con el objetivo de que fomentar la cooperación	117
5.3.6	Actividades para fomentar la buena estructura en la empresa Nelson Market.....	117
5.3.7	Actividad para fomentar las buenas relaciones en la empresa Nelson Market.....	118

5.3.8	Actividad para fomentar la identidad.....	118
5.4	Desarrollo de la propuesta:	118
5.4.1	Detectar las debilidades que tiene el trabajador para realizar capacitación.	119
5.4.2	Incentivar el desarrollo profesional de cada trabajador	119
5.4.3	Incentivar a los trabajadores a cumplir eficientemente sus funciones	119
5.4.4	Incentivar a los trabajadores a cumplir con su asistencia y puntualidad.	120
5.4.5	Incentivar a los trabajadores compartir sus logros con sus familiares.	120
5.4.6	Establecer una mayor dinámica del talento humano dentro de las operaciones de la empresa	120
5.4.7	Reconocer los alcances de los trabajadores	121
5.4.8	Proporcionar al trabajador destacado en la semana entradas al cine	121
5.4.9	Parqueo para vehículo	121
5.4.10	Descanso por cumpleaños	121
5.4.11	Vacaciones adicionales	122
5.4.12	Reconocimiento.....	122
5.4.13	Comodidad para el trabajador.....	123
5.4.14	Apoyo social.....	123
5.4.15	Comunicación.....	124

5.5	Duración de la propuesta.....	124
5.6	Parámetros de la propuesta.....	125
5.7	Viabilidad de la propuesta.....	125
5.8	Presupuesto Anual de la Propuesta	126
5.8.1	Retribuciones Económicas	126
5.8.2	Retribuciones no Económicas.....	127
5.9	Análisis de Presupuesto Mensual y Anual de la Propuesta	128
5.	Conclusiones y Recomendaciones.....	130
5.1	Conclusiones.....	130
5.2	Recomendaciones	133
	Referencias.....	134
	Anexo 1: Encuesta.....	141
	Anexo 2: Carta de Autorización de Nelson Market.....	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las Variables	15
Tabla 2. Formas de Presentación de Beneficios no Monetarios	28
Tabla 3. Impacto de Beneficios no monetarios	30
Tabla 4. Tipos de Calidad de Vida Laboral	45
Tabla 5. Escala de Likert	60
Tabla 6. Datos para calcular la muestra	62
Tabla 7. Escala de satisfacción para encuesta	65
Tabla 8. Escala de Alfa de Cronbach.....	66
Tabla 9. Resumen de procesamiento de casos	67
Tabla 10. Resultado del Alfa de Cronbach	67
Tabla 11. Estadística Total de los Elementos	68
Tabla 12. Resumen por dimensiones.....	113
Tabla 13. Presupuesto de Retribuciones Económicas.....	126
Tabla 14. Presupuesto Retribuciones no Económicas.....	127
Tabla 15. Labores eficientes de Comunicación.....	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Ishikawa	6
Figura 2. Beneficios Organizacionales.	18
Figura 3. Importancia del Talento Humano	27
Figura 4. Teoría de las Relaciones Humanas.	34
Figura 5. Teoría de los dos Factores de Herzberg	36
Figura 6. La Teoría de Herzberg y su relación con el Clima Organizacional y la Motivación Laboral.....	38
Figura 7. Modelo ERG de la Motivación	41
Figura 8. Pirámide de Maslow: Jerarquía de Necesidades.	48
Figura 9. Población muestreada de acuerdo a su género.	69
Figura 10. Locales encuestados de Nelson Market.....	70
Figura 11. Conocimiento sobre los Beneficios no Monetarios.	71
Figura 12. Salario que perciben los trabajadores.	72
Figura 13. Incentivo que reciben por las funciones realizadas.	73
Figura 14. Beneficios no Monetarios fuente motivadora para el desempeño.	74
Figura 15. Comportamiento positivos o negativos que influyen en el desempeño laboral.	75
Figura 16. Tipos de recompensas por trabajos realizados.	76
Figura 17. Agrado en la empresa que labora.....	77
Figura 18. Trabajadores comprometidos al realizar sus funciones.	78

Figura 19. Cumplimiento y exigencias de los trabajadores en la empresa. .	79
Figura 20. Autonomía para la toma de decisiones en la ejecución de sus funciones.....	80
Figura 21. Incremento de la eficiencia mediante el reconocimiento y motivación por medio de la empresa.	81
Figura 22. Respaldo por parte de la empresa en momentos difíciles laborales.	82
Figura 23. Retroalimentación positiva en el momento de falencias de los trabajadores.....	83
Figura 24. Solución ante las necesidades que se presentan en la empresa.	84
Figura 25. Respaldo de la empresa para la vida profesional y laboral.	85
Figura 26. Apoyo por parte de la empresa en las necesidades emocionales.	86
Figura 27. Beneficios adiciones por logros laborales.....	87
Figura 28. Disfrutar de eventos que se comparta con la familia en la empresa.	88
Figura 29. Formación profesional que brinda la empresa.	89
Figura 30. Beneficio no Monetario emocional por parte de la empresa.....	90
Figura 31. Establecer programa de beneficio no monetario para mejoras en la empresa.	91
Figura 32. Ambiente laboral que mantienen en la empresa.	92
Figura 33. Unión en el espacio laboral.	93

Figura 34. Colaboración por parte de la empresa en inconvenientes laborales.	94
Figura 35. Retroalimentación en errores que se sucedan en sus funciones al momento de ejecutarlas.....	95
Figura 36. Cooperación para tener mejores resultados empresariales.	96
Figura 37. Información clara de sus funciones en su cargo.	97
Figura 38. Ajustes para la empresa para más atención a las necesidades de los trabajadores.	98
Figura 39. Respeto a las normas de la empresa.	99
Figura 40. Las políticas ayudan a mejorar la eficiencia.	100
Figura 41. La empresa se ajusta a cambios.	101
Figura 42. Ambiente laboral amistosa.	102
Figura 43. Respeto en la empresa por parte de las personas que la conforman.	103
Figura 44. El trato ayuda a incrementar la motivación en el ambiente de trabajo.....	104
Figura 45. El lugar de trabajo fomenta un buen Ambiente laboral.	105
Figura 46. Atención positiva a las inquietudes en el trabajo.	106
Figura 47. Orgullo en el lugar donde labora.....	107
Figura 48. Preocupaciones de la empresa como propias del trabajador. ...	108
Figura 49. La empresa funciona de manera correcta.	109
Figura 50. Identificado con los objetivos y metas de la empresa.	110
Figura 51. Vinculo jefe-colaborador es justo y agradable.....	111

RESUMEN

La globalización organizacional ha evidenciado a través del tiempo, un apresurado desarrollo en la competitividad. Actualmente, las compensaciones o reconocimiento a los trabajadores no giran solamente a aspectos monetarios, sino también a poder cubrir las diferentes necesidades ya sean estas emocionales, personales o familiares. El objetivo del presente trabajo de investigación fue de diseñar un programa de beneficios no monetarios directos que aporte al desempeño laboral eficiente de los colaboradores de la empresa NELSON MARKET para el período 2019 – 2021. El levantamiento de la data se obtuvo a través de la encuesta a los trabajadores de la empresa Nelson Market y en sus sucursales de la ciudad de Guayaquil, en las cuales se evaluará si la empresa posee los incentivos no monetarios y para comprobar si estos influyen en la motivación y desempeño laboral de los trabajadores. La población total fue de 255 empleados de este valor se utilizó un muestreo probabilístico y dio un total de 142 trabajadores de Nelson Market y a todas sus sucursales de la ciudad de Guayaquil. Entre los principales hallazgos se determinó que la mitad de ellos no tienen conocimientos sobre los beneficios no monetarios y que estos mismos, los motivarían para desempeñar de mejor forma en sus actividades laborales y las principales recompensas que la mayoría de los trabajadores desean recibir son: son los horarios flexibles, reconocimiento y los premios. Finalmente, factores como: apoyo emocional, recibir mayor respaldo de la compañía, apoyo de la empresa ante inquietudes, capacitaciones, implementación de políticas, clima laboral amistoso y trato justo son las variables que tienen una mayor calificación por parte de los empleados.

Palabras Claves: Beneficios no monetarios, motivación, desempeño laboral, apoyo emocional, capacitaciones, programa de incentivos no monetarios.

ABSTRACT

Organizational globalization has evidenced over time, a rapid development in competitiveness. Currently, workers' compensation or recognition does not only turn to economic aspects, but also to be able to cover the different needs, be they emotional, personal or family. The objective of this research work was to design a program of direct non-monetary benefits that contribute to the efficient work performance of the employees of the company NELSON MARKET for the period 2019 - 2021. The data collection was obtained through the survey to the employees of the Nelson Market company and its branches in the city of Guayaquil, in which it will be evaluated if the company has non-monetary incentives and to check if they influence the motivation and work performance of the workers. The total population was 255 employees of this value, a probabilistic sampling was used and gave a total of 142 employees of Nelson Market and all its branches in the city of Guayaquil. Among the main findings, it was determined that half of them have no knowledge about non-monetary benefits and that they would motivate them to perform better in their work activities and the main rewards that most workers wish to receive are: Flexible schedules, recognition and awards. Finally, factors such as: emotional support, receiving greater support from the company, support from the company regarding concerns, training, policy implementation, friendly work environment and fair treatment are the variables that have a higher qualification by employees.

Keywords: Non-monetary benefits, motivation, work performance, emotional support, training, non-monetary incentive program.

1. Introducción

En la actualidad, una de las estrategias más efectivas que favorecen para crear la fidelización de los colaboradores son los Beneficios no Monetarios, debido que éste influye en la satisfacción laboral del personal. Bajo este contexto, se plantea la siguiente interrogante: ¿Influye los beneficios monetarios en la satisfacción laboral de los trabajadores?

Por consiguiente, el objetivo principal de la presente investigación es “Diseñar un programa de beneficios no monetarios directos que aporte al desempeño laboral eficiente de los colaboradores de la empresa NELSON MARKET para el período 2019 – 2021”.

La estructura de lo investigado inicia de la siguiente manera: en la primera sección se encuentra la introducción con la formulación del problema, el cual se centra en describir que la empresa Nelson Market no cuenta con estos Beneficios no Monetarios para motivar a los empleados a lograr mayor compromiso y sentimiento de pertenencia a la empresa.

La segunda sección, comprende el marco teórico que gira en torno a las teorías de los Beneficios no Monetarios directos con sus conceptos de los diferentes autores pioneros.

En la tercera sección, se presenta la metodología de la investigación donde se aborda el método utilizado el cual es el deductivo e inductivo, el tipo de investigación la cual es mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa.

En la cuarta sección, se muestra los análisis de resultados y su discusión de las encuestas realizadas en la empresa Nelson Market donde la muestra fue 142 trabajadores, y a su vez mostrando la confiabilidad del Alpha de Cronbach.

En la quinta sección, se plantea la propuesta donde se establecerán diferentes estrategias que permitan lograr un talento humano óptimo y eficiente optimizando los recursos de la empresa y a su vez mejorando la

percepción que tienen los empleados hacia estos incentivos no monetarios.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, cuya principal conclusión se determinó que estos factores son importantes en el momento de evaluar las motivaciones de los empleados, por medio del instrumento utilizado facilitaron elaborar estrategias que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores en la institución.

1.1 Formulación del problema

Los incentivos no monetarios, involucran muchas maneras de recompensar socialmente el esfuerzo del trabajador. Esto brinda reconocimiento y respeto a los servicios concedidos y el trabajo aportado en el buen desarrollo de las tareas que le son inherentes como parte de una organización. También ofrece múltiples oportunidades de desarrollo personal a los involucrados.

La problemática de investigación, se fundamenta en evaluar si los incentivos no monetarios, logran un nivel de motivación y automotivación satisfactorio para que redunde en la eficiencia de las operaciones y procesos que lleva a cabo la empresa.

Lo primero que se debe determinar es, si la organización posee este tipo de incentivos, y, hacia quienes están dirigidos, si son idóneos y satisfacen las expectativas de los trabajadores como complemento laboral relativo al esfuerzo que aportan, no todos los incentivos laborales tienen el efecto deseado. El objetivo sería diseñar un paquete de incentivos que logre satisfacer a la colectividad de trabajadores y produzcan en ellos la reacción psicológica de apreciar los esfuerzos que las empresas realizan en beneficios de sus colaboradores. Pretendiendo lograr mayor compromiso y sentimiento de pertenencia frente a la institución.

Para que en definitiva la motivación generada, produzca como valor agregado el eficiente desempeño cotidiano, incremento el compromiso para con la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los niveles jerárquicos y los cargos, determinan en parte los tipos de recompensas sociales y psicológicas vinculadas al trabajo, las oportunidades de crecimiento técnico, profesional y desarrollo laboral. De igual manera, lo relativo al elogio, que contribuye a la cultura corporativa de hacer sentir a los empleados el agradable clima laboral, de pertenecer a una empresa que privilegia que sus trabajadores se sientan reconocidos. Además, el despertar

el interés propio por el trabajo eficiente, con responsabilidad y con calidad en el servicio prestado a los clientes (Alvarez, 2017).

Una de las principales causas que generan la necesidad de aplicar incentivos no monetarios o emocionales, es la desmotivación del entorno: familiar, social, competitivo, político, deportivos, entre múltiples situaciones. Existen indicios que explican que tiene un efecto positivo sobre esta variable, porque la remuneración fija todavía es una práctica predominante en la mayoría de las organizaciones empresariales. Aunque, hace algunos años ya las empresas vienen trabajando en el modelo de remuneración mixta (fija + variable); la cual prioriza la homogenización y el estándar de los salarios, en función de sus rendimientos individuales o de grupos, lo cual evidentemente les genera más equidad a las partes (Martínez, 2018).

Es entonces donde se debe decidir, que tipo de incentivos se quiere aplicar en la organización. Luego medir cómo han impactado estos en la motivación del personal, según los estándares de eficiencia alcanzada por la empresa. Entre los incentivos más comunes se conocen: los viajes, artículos para uso personal, tiempo libre remunerado, oportunidades educativas y de mejoramiento profesional, administración participativa, entre otros recursos motivacionales.

Antes de implementar un programa de beneficios no monetarios; habría que considerar que, los trabajadores dirigen sus esfuerzos hacia aquello que es efectivamente recompensado y reconocido. Esto no significa que no es exitosa la política de incentivos no monetarios. El éxito dependerá de la creatividad de estructurar el paquete de incentivos que debe satisfacer necesidades sociales que mejoren su autoestima, status y le resuelvan privilegios que a veces ellos mismos consideran no merecen o un lujo satisfacerlos; debido a que tienen otras prioridades que atender. (Chiavenato I. , 2017).

Los efectos más inmediatos, si la estrategia no logra motivar al personal es la desmoralización de los trabajadores, que tiene una consecuencia

devastadora en el rendimiento laboral. Es importante acotar que la credibilidad y la confianza generada en la expectativa de un cambio hacía el nivel estratégico de la empresa, se ven comprometidas en su resultado. Por tanto, es clave que el estudio, determine el tipo de paquete de incentivos a aplicar, que se adecúe a las necesidades de la institución, que se desea motivar y reconocer.

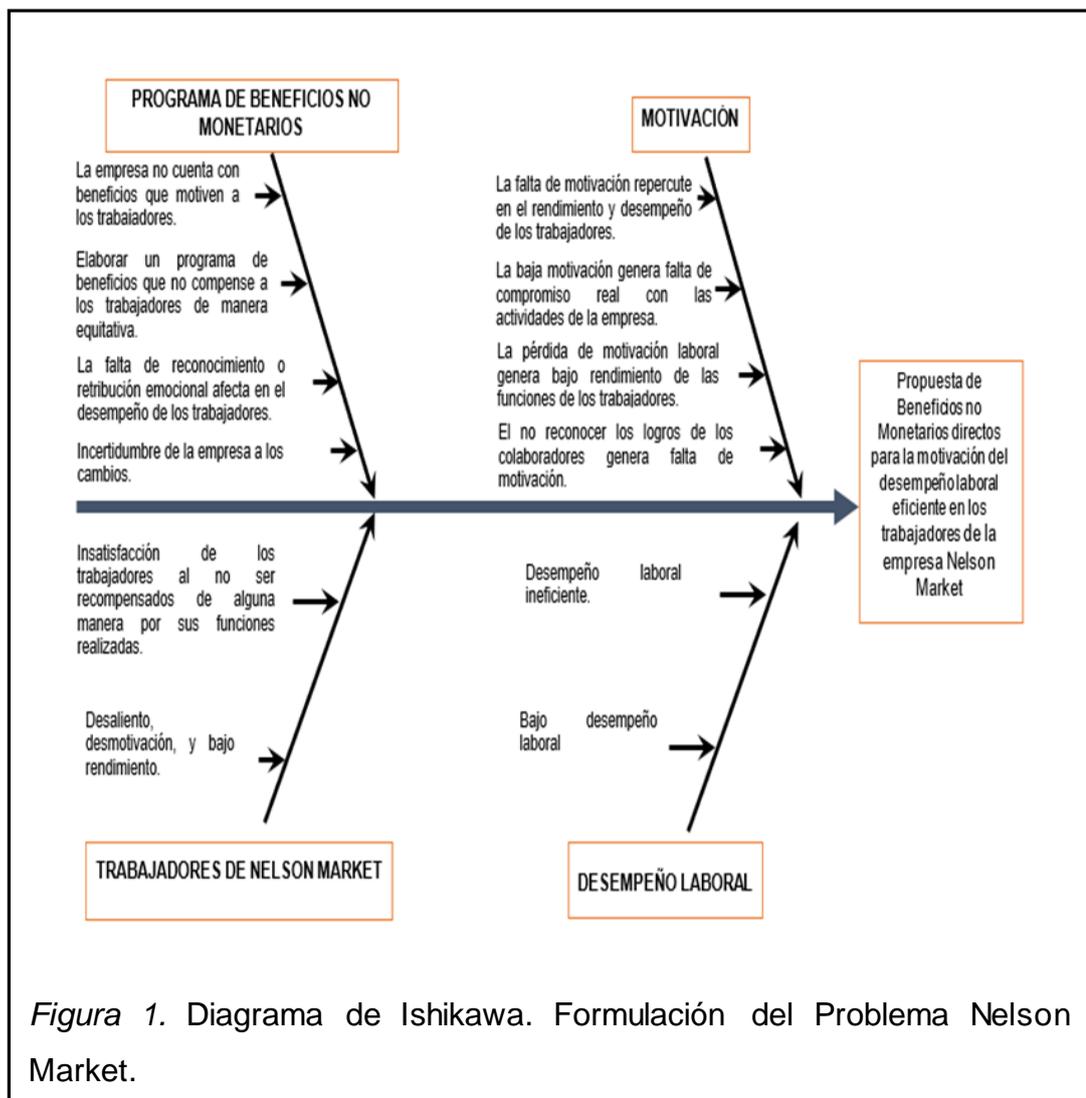


Figura 1. Diagrama de Ishikawa. Formulación del Problema Nelson Market.

1.2 Antecedentes

Las personas son diferentes no solo porque tienen capacidades, habilidades y motivaciones, sino también porque muestran ética en su trabajo y en su comportamiento laboral los empleados están directamente

relacionado con sus valores y creencias, así como con el carácter y la educación (Cifuentes & Cercado, 2017).

El comportamiento general en el lugar de trabajo ha sido reconocido como un elemento importante en el desempeño de la organización. La actitud positiva hacia el mismo, dará como resultado un mejor desempeño laboral, menor nivel de ausentismo, mayor motivación y compromiso general con la organización (Frías, 2014).

En otro contexto, la actitud negativa tiene el efecto contrario, lo que resulta en menor motivación, rendimiento y mayor desgaste del personal. Los estudios científicos han demostrado que el trabajo, crea una influencia positiva más allá del lugar de trabajo, lo que aumenta la satisfacción general con la vida en general. Si bien la satisfacción laboral es un término ampliamente utilizado, no existe una definición unificada de lo que realmente abarca; cuando se trata de trabajo y de la vida en general (Sáenz, 2016).

La satisfacción laboral es una combinación de varias condiciones psicológicas, fisiológicas y ambientales que podrían hacer que una persona crea honestamente que está satisfecha con su trabajo. Estos factores se consideran reacciones personales, subjetivas al entorno de trabajo y directamente dependientes del sentimiento interno de cada persona. Seal y Knight observaron que la satisfacción laboral desde un punto de vista psicológico: se relacionaban con la evaluación emocional general de los empleados con el trabajo en sí.

Cranny, Smith y Stone definieron la satisfacción como una reacción individual a su ocupación, basándose en la comparación de los resultados en el lugar de trabajo y sus deseos. Sobre la base de estas definiciones, se puede concluir que la satisfacción laboral es de hecho una actitud individual hacia el trabajo que involucra reacciones cognitivas (ciertas suposiciones y creencias sobre el trabajo), emocionales (sentimientos hacia el mismo) y evaluativas (González Santa Cruz, López-Guzmán, & Sánchez Cañizares, 2014).

Cuando se trata de reconocer los esfuerzos de los trabajadores, la mayoría de los mismos necesitan un poco más que un reconocimiento de gerencia para mantenerse motivados. Es por eso que muchos empleadores optan por implementar, programas de incentivos para mantener a su personal involucrado y trabajando fuerte.

Ofrecer recompensas como tarjetas de regalo, tiempo libre adicional y almuerzo gratis no es solo algo agradable para los trabajadores, sino que también es ideal para las empresas a largo plazo.

A pesar de que existen inconvenientes de no recompensar a los trabajadores por su esfuerzo en el trabajo, las empresas siguen utilizando planes de incentivos, principalmente por dos razones. Primero, tienden a estabilizar la situación laboral de los empleados. En segundo lugar, a los ejecutivos les gusta el reconocimiento de su trabajo. Dado que tienen cierto control sobre las actividades que generan ganancias, el plan las motiva.

Para las organizaciones de hoy, el problema de cómo motivar efectivamente al personal se está convirtiendo en un tema cada vez más importante. Sin embargo, a pesar de más de 50 años de investigación organizativa demuestra que los empleados están motivados más por el dinero, muchas organizaciones continúan confiando únicamente en las recompensas financieras.

Tal vez sea comprensible para las organizaciones hacer suposiciones simplistas sobre la capacidad de las recompensas financieras para influir en la motivación de los empleados. Las recompensas financieras son importantes como un mecanismo para ayudar a reclutar y retener talento, y como un medio para proporcionar un reconocimiento tangible de esfuerzo o contribución.

Sin embargo, la consecuencia de tal suposición ha sido exagerar la importancia de la recompensa financiera. Como lo ilustrará este documento de antecedentes, hay una gran cantidad de motivadores alternativos que pueden actuar para influir en el comportamiento de los empleados y mejorar

la motivación de los empleados. Como muchas organizaciones están comenzando a darse cuenta, la diferencia competitiva puede ser hecha en última instancia por factores no financieros.

1.3 Conceptualización del problema

Hoy en día, las condiciones de trabajo están directamente referidas a la satisfacción y realización de sus miembros, siendo éstos particularmente proclives a la consideración de lo que se les da, el tratamiento que reciben condiciona su vínculo con la organización y resulta, determinante su identificación y compromiso con la tarea encomendada (Robledo, 2017).

En las organizaciones laborales la gente pasa las 2/3 partes de su vida y a medida que la industrialización progresa un mayor porcentaje de personas forma parte de una organización laboral (A. M. García et al., 2016). Por lo tanto, el tema de cómo es tratada la gente y su calidad de vida laboral en las organizaciones constituye un asunto de interés social primario.

Es pertinente aclarar que la tendencia laboral mundial, implica, que la permanencia en la empresa es la sumatoria del trabajo *in situ* más el trabajo en casa y en los recorridos logísticos, proveedores – clientes, entre otros.

Los colaboradores representan el elemento más importante en los procesos de productividad y competitividad de cualquier organización; estos factores se alinean con el desarrollo organizacional donde se consideran elementos como: la renovación e innovación, de las empresas enfocadas a mantener actualizados sus recursos técnicos y el talento humano o capital intelectual, debidamente revalorizado según los programas de capacitación y actualización profesional de la empresa.

Las empresas que mantienen planes de capacitación permanente logran motivación en su personal, considerándose a esta estrategia otras formas de incentivo no remunerado que en muchos casos es bien apreciado por muchos trabajadores.

Actualmente, muchos empleados no reciben un incentivo no económico a cambio de un buen trabajo en la organización a la que pertenecen. Todo

colaborador, debería recibir algún tipo de estímulo, para mejorar los niveles de motivación y ser reconocido por así contribuir en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En todas las etapas de la vida humana, la motivación es uno de los factores fundamentales para alcanzar las metas u objetivos del individuo, el adecuado ambiente o clima laboral, es otra forma de remuneración no monetaria porque ayuda a que los trabajadores sean más felices en su ambiente de trabajo.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un programa de beneficios no monetarios directos que aporte al desempeño laboral eficiente de los colaboradores de la empresa NELSON MARKET para el período 2019 – 2021.

1.4.2 Objetivos específicos

- Examinar información relevante sobre el tema propuesto; considerando la revisión documentos, revistas científicas, estudios realizados, libros especializados, entre otros; con el objetivo de aplicar las técnicas adecuadas para la investigación.
- Determinar el estado de situación actual en la que se encuentra la empresa, con respecto al desempeño laboral de sus trabajadores.
- Diseñar programa de beneficios no monetarios que permitan mejorar el desempeño laboral de la empresa.
- Diseñar estrategias adecuadas con la finalidad que la propuesta sea correctamente, entendible y ajustable a las necesidades de la empresa y a los trabajadores de la misma.

1.5 Justificación

El factor humano es de suma importancia en todas las organizaciones, por lo tanto, cada compañía debe garantizar y mantener un buen estado físico,

mental y la satisfacción de cada trabajador. Se dice que la motivación más poderosa que pueden usar los gerentes es el reconocimiento individual e inmediato. El uso de palabras sinceras de agradecimiento de la persona adecuada en el momento idóneo puede significar más para un empleado que un aumento de sueldo, remuneración oficial o espacios donde se coloquen certificados o placas.

A nivel nacional hay instituciones que protegen los derechos de los trabajadores y crean un sistema de compensación que las empresas deben pagar por ley al empleado. Entre ellos tenemos el decimocuarto salario, decimotercero, vacaciones remuneradas, entre otros. Sin embargo, las recompensas en efectivo se pagan por el trabajo realizado por un trabajador para compensar por su trabajo, pero en la ley laboral, el empleador no está obligado a proporcionar incentivos no pagados al empleado para motivar su desempeño en la organización. Es por eso que, el dinero debe ir acompañado de incentivos no financieros para que el trabajo no solo esté relacionado con problemas salariales.

Este estudio permitirá identificar los principales factores que inciden en el desempeño de los trabajadores de Nelson Market, así mismo establecer las diversas causas y consecuencias que pueden provocar los cambios en el ambiente laboral. Este análisis es más que todo un estudio para brindar una solución eficaz tanto a los colaboradores como a los empleadores de la empresa objeto de estudio, encaminada a que exista una correcta organización saludable, que cuente con un clima de trabajo adecuado, y permita desarrollar todo el potencial de los trabajadores y por ende de la misma empresa.

Los incentivos son vistos como una herramienta importante para lograr que, una labor sea más productiva, el empleo y el logro de sus metas de trabajo tanto moralmente como en la producción, con mayores beneficios para los trabajadores que presentan un mayor esfuerzo, evidenciado en el aumento de la productividad de la organización. Los incentivos pueden tomar diferentes

formas, pero si se estructuran, planifican y aplican adecuadamente a los empleados, pueden convertirse en una de las herramientas de motivación más valiosas.

Esta investigación puede generar una línea de estudio más allá de la teoría plasmada en la bibliografía común, sobre el grado de motivación que alcanza una masa trabajadora cuando su esfuerzo es reconocido por medio de incentivos que no son necesariamente monetarios. Estos impactan de manera positiva en la percepción del trabajador sobre la valoración que la gerencia hace de su desempeño laboral. Tal situación, redundante en una mejora sustancial de la eficiencia individual y colectiva, lo cual se refleja necesariamente en los rendimientos de los diferentes procesos de la empresa.

Existe una amalgama de estudios referentes a los incentivos no monetarios y trabajos de desarrollo teórico. Algunos teóricos sostienen que el incentivo más allá de la remuneración salarial puede aportar en el trabajador la iniciativa de asumir riesgos profesionales dentro del ámbito de trabajo y mayor compromiso frente a la responsabilidad e incluso asumir roles nuevos. Otros pues, plantean que es una forma de incentivar el cumplimiento de los objetivos de una organización, basado en el reconocimiento de un mérito propio dentro del éxito de una acción colectiva y social como lo es el trabajo.

Estos estudios, vinculados a la motivación producto de una acción de reconocimiento de las labores por parte de los trabajadores, se abordan mediante patrones estadísticos, basados en el muestreo. Se debe recurrir en primer lugar a la investigación descriptiva para evaluar la existencia o no de la necesidad de los incentivos no monetizados y cuáles serían evidentemente la característica y diseño de estas remuneraciones no valorados en términos de salario tradicional.

En este trabajo, se abordan temas relacionados con la gerencia de empresas, administración, gestión de personal y psicología laboral. En una organización por lo general son disciplinas conglomeradas en las dependencias relacionadas con el trato del personal, denominadas Recursos

Humanos o Talento Humano. Existe una diversidad de investigaciones, teorías y recomendaciones sobre los incentivos no monetarios, sus efectos en el individuo trabajador y la incidencia en los patrones motivacionales del individuo y el colectivo.

1.6 Preguntas de investigación

- ¿De qué forma se va a aplicar la información recaudada de los diferentes documentos, revistas, estudios u otros aportes al tema de investigación planteado?
- ¿Cuál es el estado de situación actual en la que se encuentra la empresa, con respecto al desempeño laboral de sus trabajadores?
- ¿Cómo se podría mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Nelson Market?
- ¿Cuáles serían las estrategias adecuadas para que la propuesta sea entendible y ajustable a las necesidades de la empresa y a los trabajadores de la misma?

1.7 Hipótesis

H0: Los programas de Beneficios no monetarios no contribuyen a mejorar la motivación para el desempeño de los trabajadores de Nelson Market.

H1: Los programas de Beneficios no monetarios contribuyen a mejorar la motivación para el desempeño de los trabajadores de Nelson Market.

1.8 Limitaciones de la investigación

El trabajo de investigación se lo realizará en la empresa Nelson Market de la ciudad de Guayaquil, dedicada a la venta de productos y prestación de servicios de consumo masivo y artículos para el hogar. Dentro de los posibles limitantes se identifica la limitación en la revelación de información pública de forma amplia de la empresa.

Se está tomando información de un caso real de la ciudad Guayaquil del sector de comercio y servicios.

Se tendrá que tomar a toda la población laboral de la empresa y sus sucursales para lograr un mayor volumen de información mediante el uso de las encuestas a los colaboradores. A continuación, se exponen otras delimitaciones para la ejecución de este proyecto.

1.9 Delimitaciones de la investigación

- **Campo.** - Administración
- **Área.** - Organizacional
- **Aspecto.** - Motivacional; Eficiencia laboral

El presente trabajo investigativo se encuentra direccionada a la empresa NELSON MARKET.

Las encuestas se realizarán en horarios estratégicos donde se pueda dialogar con todos los colaboradores de la empresa, debido al tiempo que ellos limitan enfocándonos en el aspecto motivacional con la finalidad de hallar una eficiencia laboral productiva.

1.10 Operacionalización de las Variables

Tabla 1.

Operacionalización de las Variables

Hipótesis	Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumentos
Los programas de incentivo no monetario contribuyen a mejorar la motivación para el desempeño de los trabajadores de NELSON MARKET.	Variable Independiente: Los Programas de Beneficios no Monetarios Directos	Es una herramienta para motivar a los empleados para cumplir o aumentar los objetivos de ventas, para cumplir o aumentar los objetivos de producción o para un rendimiento extraordinario de los empleados, todo lo cual impulsa el éxito de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimientos Promociones Premios Recreaciones Responsabilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios Orientación Clima de trabajo Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario
	Variable Dependiente: Desempeño laboral eficiente de los colaboradores	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción Rendimiento Compromiso laboral Motivación para el trabajo Sentido de pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> Perfil de cargo Clima laboral Necesidades (Fisiológica, seguridad, sociales, estima, auto realización y económicas) 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario

Fuente: La importancia de tener un personal motivado, por: Bonilla, J. (2015).

2. Capítulo I: Marco teórico

2.1 Marco teórico

2.1.1 Reconocimiento no monetario

El reconocimiento no financiero es un método para identificar a los empleados individuales o equipos para valorar un elogio o reconocimiento particular. El tamaño, alcance y la formalidad de los esquemas de reconocimiento no financieros varían enormemente (Carrasco, 2016).

La parte más significativa de esta definición se refiere al término no monetario. Es importante tener en cuenta que el concepto de reconocimiento no financiero, no significa necesariamente que el mismo no tenga valor monetario, simplemente significa que todo lo compensado, no debería ser solo en dinero de curso legal; también existen los bienes intangibles, emocionales no financieros expresados en: pases de cortesía, tarjetas de regalo, beneficios pre pagados por la empresa.

El dinero tiene su valor monetario de curso legal, sin embargo, como se mencionó anteriormente, su impacto en la motivación intrínseca es, en el mejor de los casos, limitado. Un informe de la empresa IDS (Integrated Data Services Company), sostiene que es el acto de reconocimiento en sí mismo y la estima que da a los empleados, es lo que constituye el corazón de la motivación, proporcionada por el reconocimiento no financiero (Gómez, 2016).

Además, es probable que este método de transmitir emociones laborales, sea considerablemente más memorable en los recuerdos del trabajador que un premio monetario que simplemente se incluye en el rol de pago del empleado. En cambio, en los modelos de reconocimiento no financieros, la organización puede ofrecer un regalo, experiencia, sueño realizado, deseo cumplido que satisface en muchos casos ideales expresados típicamente como: “más adelante lo haré” o “algún día lo realizaré”.

Las expectativas de los trabajadores en el tiempo actual, son mucho más amplias, de tal manera que sus objetivos y metas cada vez se van extendiendo en gran forma, acorde a los estilos de vida de la sociedad en la que conviven. De esta manera, los programas de reconocimiento no financieros brindan a los empleados algo tangible que puedan recordar por siempre.

Por ejemplo: celebraciones de fechas especiales que representen un permanente significado emocional para el colaborador, reuniones en los que no solo formen parte los trabajadores, sino también sus familiares; y en los que se incluyan diversos elementos entre ellos gastronómicos, recreativos y personales; con la finalidad de que tengan un efecto mucho más positivo que una suma de dinero ingresada en una cuenta bancaria; que en muchos casos se gasta inapropiadamente (Nonaka, Takahashi, Neto, & Togashi, 2017).

En el nivel más fundamental, el reconocimiento no financiero puede ser tan simple como el detalle que los gerentes tienen con sus empleados, reconociendo un buen desempeño y los esfuerzos extras que se pueden reflejar como simple acción de pagar el taxi luego de una jornada laboral. Quizás el beneficio más obvio de este enfoque es que un simple "agradecimiento" o una "sonrisa" que no se valora monetariamente, causa un gran impacto en la motivación y la memoria emocional del trabajador.

El reconocimiento no monetario es la compensación otorgada en una transacción que no implica dinero efectivo. Es una recompensa no monetaria que puede consistir en casi cualquier objeto material e inmaterial que se otorgue al trabajador como medio compensatorio o de reconocimiento a las tareas correctamente ejecutadas, valorando el esfuerzo y desempeño del mismo. Incluso comprendiendo que los trabajadores se pueden equivocar de buena fe sin el ánimo de perjudicar a nadie, simplemente en la naturaleza humana imperfecta se puede fallar o equivocarse sin malas intenciones de causar daño (Araúz, González, Díaz, & Vásquez, 2019).

La recompensa no monetaria la podríamos implementar como el acto de comprensión y reflexión entre trabajador y patrono que nos da la oportunidad de explicar, de que el colaborador reciba consejos, consuelo, comprensión, instrucción y se renueve la confianza en él; adquiriendo un compromiso de ser más cuidadoso y no se sancione como se podría haber actuado.

Los programas de incentivos no monetarios inciden de manera directa en el poder adquisitivo del trabajador y se representan en un bono o una comisión. Mientras que los segundos son de carácter no pecuniario y están orientados a mejorar la calidad de vida del trabajador sin afectar su poder adquisitivo (Rojas, 2018).

Se podría afirmar, en atención a la clasificación de Maslow de las necesidades, que los incentivos monetarios están orientados a satisfacer las necesidades primarias, mientras que los no monetarios buscan atender las necesidades secundarias, es decir, el dinero satisface las necesidades básicas o fisiológicas y las de seguridad, pero los no monetarios, satisfacen las necesidades afectivas, de reconocimiento y de auto realización.

Cuando se elabora un programa de incentivos se debe tener los objetivos bien establecidos, para definir la primera premisa, estos objetivos son: aumentar la productividad, reducir los costos, evitar la fuga de talentos, beneficiar tanto a la empresa como al empleado (Raudales & Bernal, 2018). Esto significa, que los planes de incentivos deben ser diseñados desde la posición ganar-ganar, para que, por una parte, no resulten excesivamente costosos para la empresa y por la otra redunden en la mayor satisfacción del trabajador, mayor productividad.

En síntesis, como segunda premisa se puede establecer que el triunfo de un programa de incentivos, tiene que ver con la buena comunicación organizacional, el perfil de los trabajadores y la voluntad certera de los empleadores de reconocer el valor de su capital humano.

Lo anterior, permite establecer la tercera premisa para el diseño de un programa de incentivos, es decir, la disponibilidad financiera de la empresa, pues no basta con conocer los objetivos del programa, así como las preferencias y aspiraciones de los trabajadores, debe existir también la viabilidad económica de la medida.

Falta saber, cuál es la cuarta y no menos importante premisa para garantizar un programa de incentivos verdaderamente eficaz. Esta tiene que ver con la comprensión real del empleador de la necesidad de mantener al personal motivado y feliz. En este orden de ideas, se traduce en la intención sincera de mantener agradados a los trabajadores.

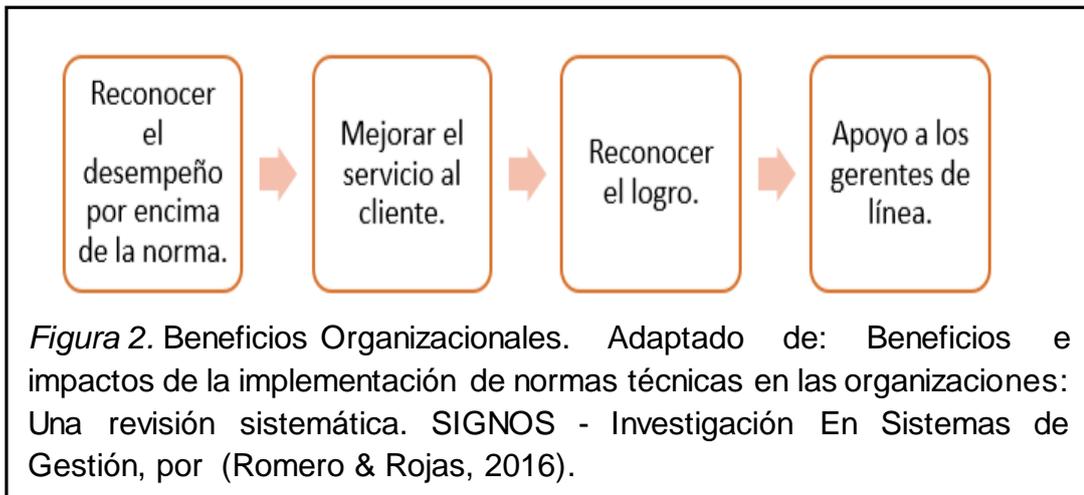
Dentro de los incentivos no monetarios menos costosos para la empresa destacan: Favorecer la conciliación familiar a través de la flexibilización de horarios, fomentar la relajación mediante un ambiente de colaboración y confianza, felicitar pública y privadamente el buen trabajo para que los empleados se sientan valorados, considerando la posibilidad de que los trabajadores decidan sus días libres y vacaciones y mantener la comunicación con el personal para que se sienta más vinculado y comprometidos con la empresa (Zavala, 2017).

Se debe añadir que los incentivos no monetarios son herramientas capaces de estimular la motivación interior de los trabajadores, de ahí su gran importancia. Todo programa de incentivos, debe contemplar los incentivos no monetarios para garantizar el equilibrio y la equidad.

2.1.2 Beneficios organizacionales

Al considerar los diferentes fundamentos que las organizaciones tienen para implementar programas de reconocimiento no financieros, los estudios pudieron establecer cuatro razones principales por las cuales las organizaciones implementan típicamente dichos esquemas (Romero & Rojas, 2016).

Estos fueron para:



Estudios similares realizados en los EE.UU., por empresas que contemplan como prioridad este tipo de Beneficio no Económico, sugieren que las organizaciones esperan alcanzar varios objetivos a través de sus esquemas de reconocimiento.

2.1.3 Fomentando comportamientos estratégicos.

Quizás uno de los beneficios más obvios de los esquemas de reconocimiento no financieros, es que brindan a una organización la oportunidad de resaltar las acciones y comportamientos deseados. Al hacerlo, crean modelos a seguir para otros empleados (Camargo-García, Cortés-Bermeo, Abreu-Flechas, Suárez-Rativa, & Jiménez-Barbosa, 2016).

La idea detrás de esto, es que al reconocer logros sobresalientes y ciertos comportamientos, otros empleados intentarán imitar tales formas de desempeño. Además, todo el proceso de reconocimiento puede utilizarse explícitamente como un método para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La organización puede señalar los valores / comportamientos que desea promover y los empleados pueden ser reconocidos cuando responden. El envío de tales señales puede ayudar a unir a la organización a través de mensajes comunes, lo que conduce los comportamientos en toda la organización.

El resultado previsto es crear una "unidad de propósito" entre los empleados y las aspiraciones de la organización, y entre partes dispares de una organización (si es necesario hacer hincapié en la corporación). De hecho, Brown y Armstrong informaron que las organizaciones estaban revisando sus esquemas de reconocimiento no financieros, de modo que hay un enfoque mucho más claro en los objetivos y valores estratégicos del negocio, como el trabajo en equipo, el servicio al cliente y la mejora del negocio (Pino-Pinochet, Ponce-Donoso, Avilés-Palacios, & Vallejos-Barra, 2015).

2.1.4 Valor del esquema del reconocimiento no financiero

La forma en que se establece el esquema de reconocimiento no financiero tiene un efecto significativo en su éxito futuro. En particular esto se relaciona con su alcance. Como sostiene el informe de IDS en el año 2002, cuanto más inclusivo sea el esquema, mayor será la probabilidad de que los empleados lo perciban como justo.

Esto significa que todos los empleados en cualquiera de sus funciones, tendrían la oportunidad de ser nominados para un premio. La imparcialidad sentida debe ser una característica clave de las técnicas de reconocimiento no financiero, porque apela al lado emocional y afectivo de las personas (González, 2017). Por el contrario, limitar el alcance a aquellos en roles de alto perfil u orientados al servicio al cliente.

Al considerar el desarrollo de un esquema de reconocimiento no financiero, las organizaciones también deben decidir el número de premios que se ofrecerán. El peligro de tener un gran número de premios es que el esquema se devalúa (Reus, 2017). Esto puede disminuir su credibilidad entre los empleados. Por el contrario, si el número de premios es demasiado bajo, el esquema podría desmotivar a los empleados si sienten que no tienen una posibilidad real de ganar.

Además de las cuestiones de alcance, al construir un esquema de reconocimiento no financiero, se debe prestar atención al valor del premio. Por definición, el valor financiero será bajo, pero esto hace que sea aún más importante que el premio sea atractivo. Ya se ha enfatizado que la mejor manera de obtener premios que son valorados es a través de la participación de los empleados en la elección de los premios que se ofrecen.

Los empleados ciertamente, esperan que sus esquemas estén actualizados con las últimas modas, innovaciones tecnológicas y nombres de diseñadores. Los esquemas que solo ofrecen opciones limitadas o desactualizadas corren el riesgo de ser vistos como no inspiradores (Reus, 2017). En resumen, el diseño del esquema tiene que ofrecer premios alcanzables que vale la pena tener.

2.1.5 Motivación laboral

Las personas están motivadas por necesidades no satisfechas y éstas varían de persona a persona según sus circunstancias, valores y creencias particulares, familia, educación, personalidad y experiencia laboral, entre otras cosas. Mientras que algunas personas pueden valorar un trabajo con más creatividad en un trabajo con un salario alto; otros pueden buscar trabajar más para ganar más dinero (Porrás, Lalinde, Santos, Cruz, & Sánchez, 2018).

Estos demuestran que las diferencias en los individuos, pueden afectar sus comportamientos de trabajo. Las variables que se originan en la naturaleza del trabajo afectan la motivación en el sentido de que las características relacionadas con el trabajo, como el aumento de la autonomía, la importancia de las tareas, la variedad de actividades y el trabajo en equipo, pueden mejorar la motivación de algunas personas (Marín Samanez & Placencia Medina, 2017).

Pero aquí, es importante tener en cuenta la influencia de las características individuales al mismo tiempo, ya que todos no desean, en el mismo grado, tener un trabajo enriquecido, ni tener un mejor desempeño

cuando se les asigna ese trabajo. Como tercer nivel de influencia, el ambiente de trabajo es importante para la motivación con respecto a la calidad de las interacciones entre pares, los estilos de liderazgo y los sistemas de salario y recompensa.

La influencia del grupo de compañeros puede afectar el esfuerzo de un empleado, además de esto, los supervisores pueden tener una influencia considerable en el proceso motivacional (Bach, 2018). Tienen un papel en la estructuración de las actividades laborales y la capacidad y libertad de los empleados para perseguir sus propios objetivos personales en el trabajo. Los supervisores pueden proporcionar comentarios sobre el desempeño de los empleados, así como permitirles participar en el proceso de toma de decisiones preguntando sus ideas.

La naturaleza de la relación entre los superiores y los subordinados, la efectividad de la comunicación entre ellos también afecta el proceso motivacional. Finalmente, como parte del entorno de trabajo, la existencia y el grado de utilización de los sistemas de reconocimiento también pueden afectar el comportamiento de los empleados en el trabajo. En resumen, hay muchas variables que afectan el proceso motivacional que están integradas y se complementan entre sí.

Cualquier programa de incentivos que se refiera a la pregunta de cómo aumentar la motivación de los empleados se enfoca en una o más de estas variables. Los incentivos no monetarios tienen el beneficio de abordar la mayoría de estas variables que afectan la motivación. En otras palabras, dado que los tipos de incentivos no monetarios que se pueden ofrecer en una organización pública son numerosos, brindan la oportunidad de motivar a los empleados de diversas maneras en contraste con los incentivos monetarios.

Por ejemplo, la primera variable que se mencionó; es decir, cómo estas se relacionan con los diferentes intereses y necesidades de los individuos. Los

individuos también tienen diferentes preferencias en cuanto a cómo ser reconocidos por el trabajo que realizan.

Los incentivos no monetarios pueden consistir en mejorar las condiciones de trabajo, reconocer un buen trabajo a través de pequeños regalos, cartas de agradecimiento, placas, entradas al restaurante, entre otras cosas., brindar algunos servicios a los empleados, organizar actividades sociales en el lugar de trabajo, asignar tareas desafiantes, entre otras cosas (Ninacuri & Ramos, 2018). En consecuencia, el uso de incentivos no monetarios puede proporcionar esta variedad para satisfacer diferentes necesidades e intereses individuales.

Segundo, algunos incentivos no monetarios, están relacionados con las características del trabajo, como alentar a los empleados proporcionándoles autonomía en su trabajo, asignándoles tareas desafiantes, variedad de tareas, otorgando más responsabilidad, entre otras cosas. En este sentido, también se emplean factores relacionados que afectan la motivación.

En tercer lugar, los incentivos no monetarios contienen elementos del entorno de trabajo, como la consideración de las interacciones de grupo y los estilos de liderazgo, entre otras cosas. Proporcionar comentarios, apreciar el buen trabajo, preguntar sus ideas, saludar a los empleados son algunos de los incentivos no monetarios que se incluyen en una investigación establecida con el Título de las características del entorno laboral que afectan a la motivación (Alindor, 2018). Para concluir, se espera que los incentivos no monetarios sean efectivos para motivar a los empleados públicos, dada su variedad para abordar los factores que afectan la motivación.

2.1.6 Motivación intrínseca y extrínseca

La motivación en el trabajo a menudo se describe como de naturaleza "intrínseca" o "extrínseca". Por lo tanto, es posible argumentar que las variables que afectan la motivación tienen efectos motivacionales intrínsecos y extrínsecos (Alonso & Pino-Juste, 2016). Como la pregunta sobre cómo

aumentar la motivación de los empleados se centra en una o más de las variables mencionadas anteriormente que afectan la motivación, también podemos concluir que cualquier herramienta de incentivo, ya sea monetaria o no monetaria, está diseñada para proporcionar motivación extrínseca o intrínseca o ambas. En la literatura de psicología, se afirma que el comportamiento intrínsecamente motivado surge de necesidades psicológicas innatas, como las necesidades de competencia y autonomía (Carcasi & Torres, 2019).

Motivación intrínseca; significa un impulso autogenerado que proviene de dentro de una persona y le influye para que se comporte de una manera particular o se mueva en una dirección particular (Carcasi & Torres, 2019). Están conectados a incentivos sociales y relacionados con el trabajo, como la oportunidad de usar la habilidad, el trabajo interesante, el reconocimiento de un buen desempeño, las oportunidades de desarrollo, el desafío y el logro, la participación en la toma de decisiones y el trato de manera cuidadosa y reflexiva entre otras cosas.

Por ejemplo, un empleado puede estar dispuesto a hacer un esfuerzo sostenido trabajando horas adicionales debido a la sensación de que el proyecto en el que está trabajando es desafiante y vale la pena completarla de inmediato para ver el resultado. En esta situación, el individuo toma acción porque el resultado probable de esa acción apela directamente a lo que él / ella valora.

El problema con la motivación extrínseca es que rara vez tiene algún efecto útil a largo plazo. El uso de motivadores extrínsecos para energizar a los empleados puede llevar a una situación en la que los refuerzos, especialmente los monetarios, deben aumentar y mejorar todo el tiempo solo para repetir los mismos resultados.

Se utiliza el término "recompensas artificiales" para referirse a incentivos que pueden generar motivación extrínseca, y "recompensas

naturales" para referirse a motivadores intrínsecos. Aunque las recompensas artificiales pueden ser refuerzos positivos, tienen algunos inconvenientes (Trujillo & Vargas, 2017).

Los incentivos que existen en la ocurrencia natural de eventos (incentivos naturales o intrínsecos), como tareas desafiantes, autonomía, tiempo libre, reconocimiento, saludos amistosos, entre otras cosas., son de mucho más valor que las recompensas artificiales (Contreras, 2017). En contraste con las recompensas extrínsecas, generalmente no conducen a la saciedad. No es común que la gente se canse del aprecio y la atención.

Otra ventaja de las recompensas intrínsecas es que, si bien es difícil para los supervisores entregar recompensas extrínsecas con frecuencia, pueden proporcionar una motivación intrínseca a los empleados al reconocer sus esfuerzos y atender sus necesidades sociales en el lugar de trabajo. Para concluir, aunque su efectividad puede depender de la situación, los incentivos intrínsecos y extrínsecos son dos herramientas importantes para asegurar la motivación en el lugar de trabajo. Después de estas explicaciones, es posible argumentar que los incentivos no monetarios como herramienta motivacional abordan los conceptos de motivación tanto intrínsecos como extrínsecos.

2.1.7 Desempeño laboral eficiente y motivado

Como se ha venido desarrollando, la motivación es aquello que impulsa la acción y en este caso viene a ser el conjunto de elementos que inspira a los trabajadores a mejorar su desempeño dentro de la organización. Se trata entonces, de mejorar el rendimiento y los resultados individuales y colectivos de la empresa.

El desarrollo organizacional entonces, solo es posible si el desempeño laboral de los empleados es óptimo y ello se logra, cuando los trabajadores están plenamente motivados. Asimismo, los trabajadores deben estar preparados para los cambios y garantizar una transición fluida (Chiang Vega & San Martín Neira, 2015).

Hay que considerar que el comportamiento organizacional, es algo más que la suma de los comportamientos individuales de sus miembros, pues va a reflejar la personalidad propia de la empresa, eso que la hace única en cuanto a la forma de hacer las cosas (Ugarte, 2015).

El crecimiento de la empresa, significa que la organización está viva y se adecua continuamente a los cambios del mercado. Significa que cuenta con un personal capacitado y motivado que no solo se adapta, sino que promueve los cambios. Además, la misma se sostiene, ya que cuenta con un liderazgo eficaz y eficiente que trabaja de la mano con el recurso humano fortaleciendo los equipos de trabajo y promoviendo la comunicación.

2.1.8 Importancia del talento humano

La gestión del talento no es solo un simple término clave de recursos humanos que uno encontrará. También se compromete a contratar, administrar, desarrollar y retener a los empleados más talentosos y excelentes de la industria. De hecho, la gestión del talento humano desempeña un papel importante en la estrategia comercial, ya que administra uno de los activos importantes de la empresa: su cliente interno.

Es por eso que las compañías deben hacer el esfuerzo de administrar de manera efectiva a los empleados para ayudarlos a desarrollar sus habilidades y capacidades para retenerlos. A continuación, se mencionan algunas de las características que hacen que la gestión del talento sea importante.

- **Atrae a los mejores talentos**

Tener una gestión estratégica de talentos brinda a las organizaciones la oportunidad de atraer a los empleados más talentosos y capacitados disponibles. Se crea una marca de empleador que podría atraer talentos potenciales y, a su vez, contribuye a mejorar el rendimiento y los resultados comerciales de las organizaciones.

- **Motivación de empleados**

Tener una gestión estratégica del talento ayuda a las organizaciones a mantener a sus empleados motivados, lo que crea más razones para que permanezcan en la empresa y realicen sus tareas. De hecho, el 91% de los empleados compartieron que querían algo más que dinero para sentirse comprometidos y motivados, según reveló la encuesta de Chandler y Macleod.

- **Cobertura continua de roles críticos**

La gestión del talento equipa a las empresas con las tareas que requieren habilidades críticas para planificar y abordar los roles importantes y altamente especializados en la fuerza laboral de los empleados. Esto significa que las compañías tendrán un flujo continuo de empleados para desempeñar roles críticos para ayudar a las compañías a ejecutar sus operaciones sin problemas y evitar la carga de trabajo adicional para otros, lo que podría llevar al agotamiento.

- **Aumenta el rendimiento de los empleados**

El uso de la gestión del talento facilitará a las empresas la identificación de los empleados que serán los más adecuados para el trabajo que puede llevar a menos problemas de gestión del rendimiento y quejas. También garantizará que los mejores talentos dentro de la empresa permanezcan más tiempo.

- **Empleados comprometidos**

La gestión del talento, permite a las empresas tomar decisiones sistemáticas y consistentes sobre el desarrollo del personal, lo que garantiza las habilidades y el desarrollo de los empleados. Además, los trabajadores se sentirán más comprometidos cuando exista un procedimiento justo para el desarrollo, que ayude a aumentar las tasas de retención que ayudan a las empresas a cumplir sus requisitos operativos.

- **Retención de los mejores talentos**

Las prácticas de incorporación bien estructuradas crean niveles más altos de retención, lo que ahorra a las empresas su costo de contratación y gestión del rendimiento a largo plazo.

- **Mejora el rendimiento del negocio**

La gestión del talento ayuda a los empleados a sentirse comprometidos, capacitados y motivados, lo que les permite trabajar en la dirección de los objetivos comerciales de las empresas, lo que a su vez aumenta la satisfacción del cliente y el rendimiento empresarial.

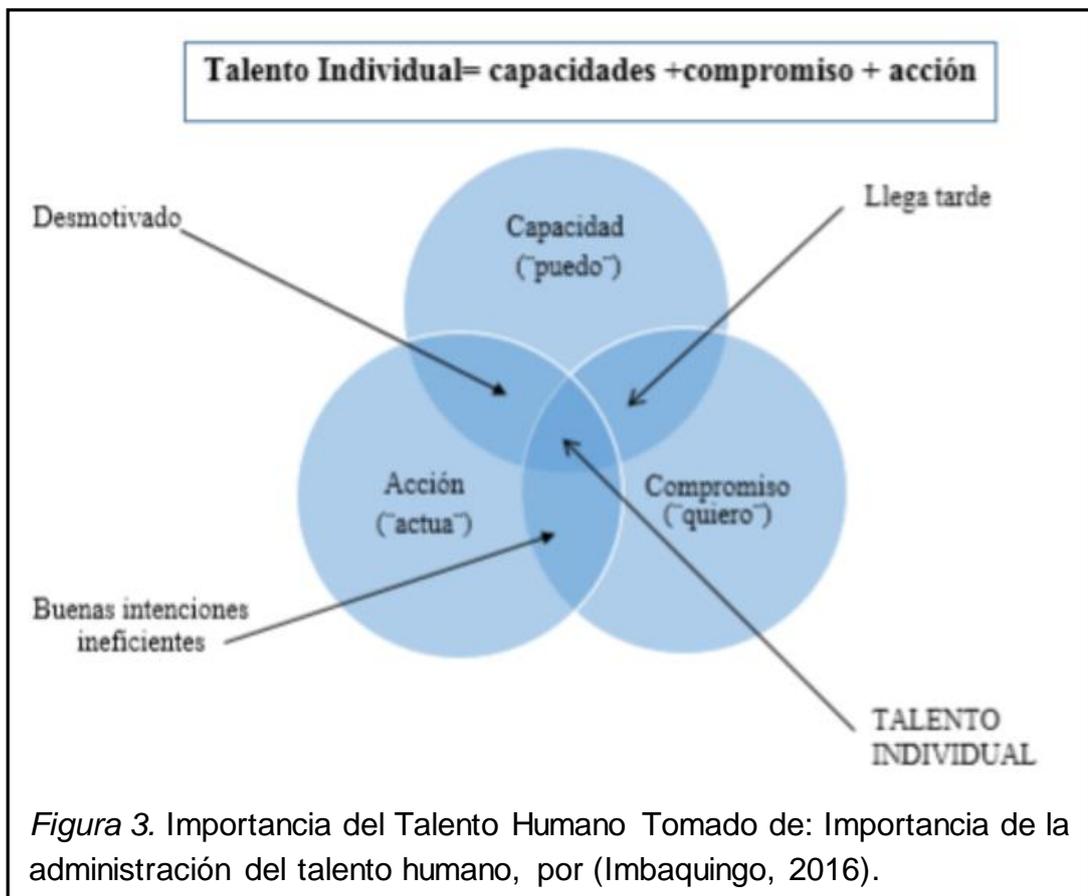


Figura 3. Importancia del Talento Humano Tomado de: Importancia de la administración del talento humano, por (Imbaquingo, 2016).

2.1.9 Formas de presentación de los beneficios no monetarios

El beneficio no monetario se lo considera como un atributo en el que las empresas ofrecen a su talento humano un reconocimiento de carácter intangible los cuales se destinan a la satisfacción de las necesidades en el

ámbito profesional, personal y familiar. A continuación, se muestra algunas de las formas en la que se presentan los beneficios no monetarios.

Tabla 2.

Formas de Presentación de Beneficios no Monetarios

Formas de presentación	Descripción de la presentación
Esquemas de balance de vida y trabajo	Muchas organizaciones han desarrollado esquemas que permiten un adecuado balanceo en la vida personal, familiar y profesional. Los cuales se enfocan en la línea de asegurar la salud personal, otros en la convivencia con las familias para así generar responsabilidad familiar.
Esquemas de participación	Este elemento se vincula con el estilo de liderazgo del jefe directo y se enfoca al nivel de participación para la toma de decisiones que cada ejecutivo, otorga a sus colaboradores.
Reconocimiento	Este tipo de elemento abarca desde aquel que los líderes brindan a sus colaboradores, con una serie de acciones de forma personal con un agradecimiento o una felicitación.
Administración del desempeño	Se enfoca a los sistemas, políticas y procesos los cuales las organizaciones ofrecen a los colaboradores con el fin de mejorar el desempeño consistentemente. Por lo cual se deberá tomar en cuenta a los sistemas de evaluación, retroalimentación, capacitación y desarrollo aplicado en los trabajadores.
Administración de la carrera profesional	Los sistemas, políticas, procesos en las organizaciones contribuyen el desarrollo de la carrera profesional del personal, lo cual es parte del beneficio no monetario, por lo cual es indispensable ejecutar un diseño considerando la justicia y equidad.

Tomado de: El compromiso de los ejecutivos, México, IPADE Publishing, por (Imbaquingo, 2016).

A diferencia del reconocimiento monetario, misma que viene acompañada de una serie de políticas ya establecidas por niveles directivos,

el incentivo no monetario, se ha identificado que su ejecución es responsabilidad del líder del personal según el estilo de liderazgo del mismo.

Finalmente, como conclusión se puede indicar que el incentivo no monetario es considerado una herramienta que representa un apoyo en la generación de un compromiso con los trabajadores de una empresa para poder atraer, motivar el talento humano según el reglamento interno de la empresa, por lo cual y ante su importancia es necesario que tenga una adecuada gestión.

2.1.10 Impactos del beneficio no monetario

Según la Asociación Española para la calidad, este tipo de incentivo actúa como factor motivador de los empleados y así mejorar la opinión que tiene el cliente interno acerca de la empresa (Bonilla, 2015).

Siendo así, se puede concluir que no se trata de recibir dinero en grandes cantidades, sino de recibir una prestación que el trabajador la comprende como un beneficio más valioso que un aumento de sueldo, a nivel de organizaciones el uso de las políticas de incentivos no monetarios suelen ser parte de un modelo de retribución organizativo que genera beneficios importantes no cuantificables.

Se puede argumentar que, con la gestión de los incentivos no monetarios, se pone en evidencia la dificultad que se presenta al momento de medir el retorno de la inversión, pero los beneficios de esta tendencia se ponen en manifiesto al analizar una serie de índices específicos tales como la disminución en el nivel de rotación del personal, en el incremento del nivel de satisfacción de los trabajadores y en la mejora en general del clima organizacional dentro de las empresas.

De tal forma las principales ventajas para la empresa tras la formulación de políticas retributivas con enfoque al salario emocional se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3.

Impacto de Beneficios no monetarios

Tipo de Impacto	Descripción del tipo de impacto
Rotación del personal	Bajos índices de rotación del personal y organizacional.
Reducción de gastos	Reducción de gastos con enfoque a la selección, formación y administración del personal.
Absentismo laboral	Bajos niveles de absentismos.
Empleados Satisfechos	Presencia de empleados altamente satisfechos, los cuales generan elevados índices de productividad, competitividad.
Fidelización del Talento Humano	Adecuada fidelización del talento humano en el cual se enfoca en las personas que por motivo de tipo generacional valoran los beneficios intangibles.
Elevados Índices de Productividad	Personal altamente satisfecho, se caracteriza por tener elevados índices de productividad y competitividad.
Desarrollo del cumplimiento	Fortalece el desarrollo del cumplimiento de los objetivos de la organización.
Compromiso de los trabajadores	Se incrementa el compromiso de los trabajadores.
Sentido de pertenencia	Genera un alto impacto de carácter positivo en el orgullo de pertenencia.
Mayor flexibilización	Se enfoca en una mayor flexibilización lo cual genera que la organización se desarrolle de forma más competitiva y orientada a los objetivos.
Capacidad de dialogar	Debate. Existe capacidad de dialogar, la comprensión, negociación y el intercambio de ideas.

Tomado de: El salario emocional, por (Imbaquingo, 2016).

2.1.11 Revisión de teorías de motivación relacionadas con incentivos no monetarios

Cada persona está motivada por diferentes cosas y es importante saber cómo están motivadas para dirigir la motivación hacia la realización de los objetivos de la organización. Revisar las teorías de la motivación nos ayuda a comprender qué impulsa a las personas a iniciar acciones y participar en ciertas prácticas en el lugar de trabajo. Después de elaborar cada uno de estos procesos, será posible comentar sobre la efectividad de los incentivos no monetarios como una herramienta de motivación.

Las teorías de contenido se centran en el análisis de las necesidades humanas subyacentes. Proporcionan información sobre las necesidades que motivan a las personas en las organizaciones. Las personas tienen diferentes necesidades, como dinero, trabajo estable, vida social, vida familiar, logros o reconocimiento por un buen trabajo, entre otras cosas. Estas necesidades se convierten en un impulso interno que motiva un comportamiento específico en un esfuerzo por satisfacer las necesidades.

Es importante saber qué necesitan los empleados para evaluar la eficacia potencial de un sistema de incentivos. Por ejemplo, si un empleado en un lugar de trabajo necesita la apreciación del supervisor por su contribución, o un trabajo desafiante con una variedad de tareas más que un aumento de salario, probablemente no estará lo suficientemente motivado con un incentivo monetario.

Las teorías de proceso tratan con los procesos de pensamiento que influyen en el comportamiento de los individuos. Los individuos evalúan sus interacciones con su entorno de trabajo y las teorías de proceso de la motivación consideran lo que las personas piensan cuando deciden si deben o no esforzarse en una actividad en particular. También les preocupa cómo los empleados buscan recompensas en las circunstancias laborales, cómo seleccionan los comportamientos con los cuales satisfacer sus necesidades y determinan si sus elecciones fueron exitosas.

2.1.12 Autor pionero del Salario Emocional

Elton Mayo se lo considera como el principal autor del modelo de las Relaciones Humanas, que sirvió como base para sustentar la denominación del salario emocional. El autor consideraba que la motivación de una persona surgía de adentro hacia afuera, es decir, que la parte emocional era el pilar primordial para que las personas generen una inspiración en sus actividades corporativas, puesto que sus necesidades humanitarias estaban siendo cubiertas, lo que servía como motor para que el trabajador desempeñe un desarrollo eficiente.

Elton Mayo fue el mayor referente en las teorías de las relaciones humanas en la parte laboral en el siglo XX, esta denominación no era considerada en lo absoluto, debido a que las empresas se enfocaban primordialmente en la generación monetaria sin tomar en cuenta aspectos internos de los trabajadores, por lo cual muchas empresas se encontraban afectadas en su productividad. Además, este autor fue quien condujo el mayor experimento de Hawthorne.

Bajo sus investigaciones, surgieron diversos conceptos del salario emocional; basándose en factores como las actitudes, gestos, clima organizacional, tratos y palabras que influían en el comportamiento del trabajador.

Se considera a Mayo el pionero de esta denominación, puesto que mucho antes no se había formulado alguna teoría que procure cubrir de manera explícita las necesidades afectivas de los colaboradores.

2.1.13 Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

Elton Mayo es considerado el fundador de la teoría de las relaciones humanas. Antes de esta tendencia, Elton Mayo ya comenzó un experimento en las plantas Hawthorne en 1924.

En el experimento de Hawthorne. Hubo un gran descontento entre los 30,000 trabajadores en las plantas de Hawthorne en Chicago a principios de los años veinte del siglo pasado. Esto fue algo peculiar, porque esta planta de partes de teléfonos ya actuaba de manera muy progresiva hacia sus trabajadores (a través de pensiones y prestaciones por enfermedad), algo que era casi impensable en este período.

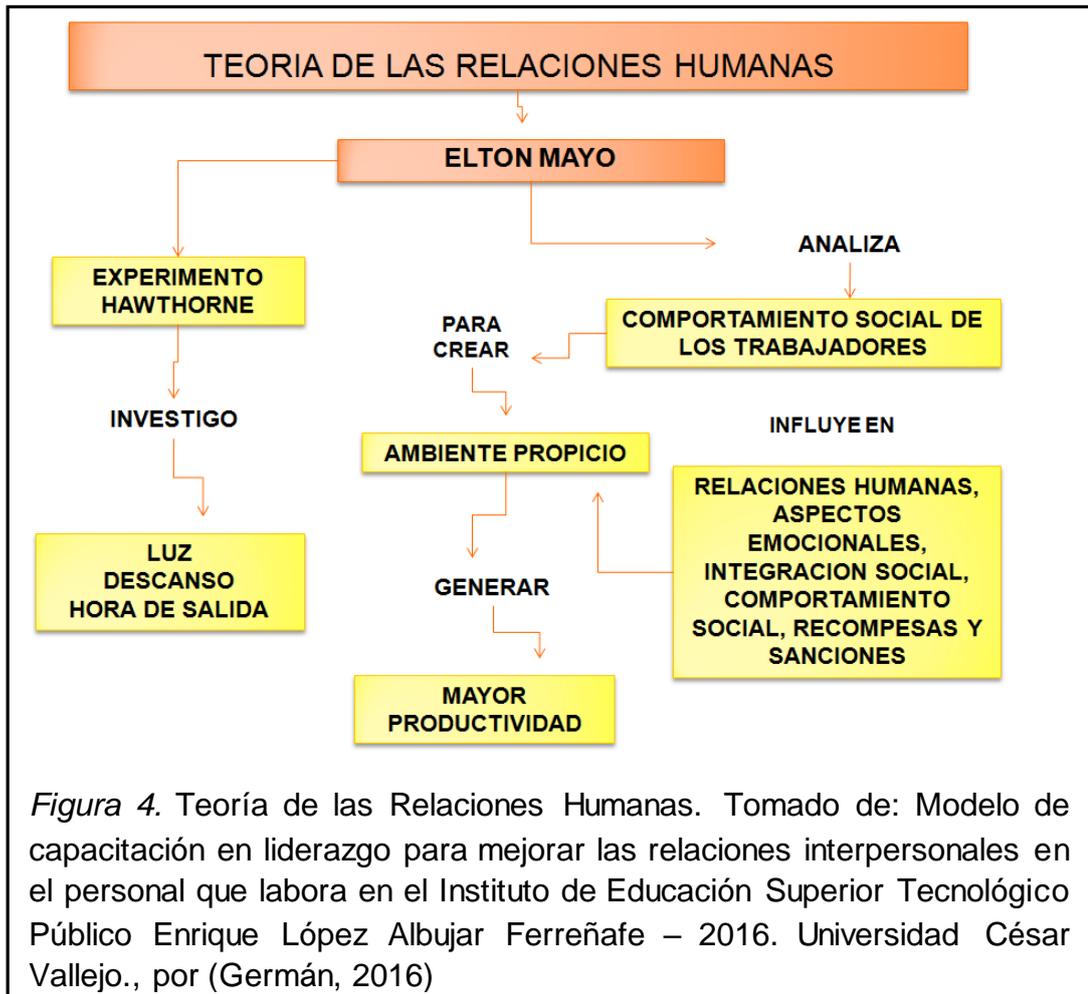
Elton Mayo y sus asistentes, incluido Fritz Roetlishberger, realizaron una investigación sobre las condiciones de trabajo cambiantes. Experimentaron con luz, duración de las pausas y horas de trabajo.

Un grupo de mujeres fueron expuestas a más o menos luz. Resultó que, independientemente de la cantidad y la duración de la iluminación, esto tuvo un efecto positivo en sus actuaciones. Lo mismo sucedió con los períodos de descanso; Los descansos más cortos o más largos llevaron a un aumento en la productividad laboral.

La conclusión extraída de la investigación de Hawthorne fue que prestar atención a los empleados dio como resultado un mejor desempeño. El grupo de trabajadores que participaron en la búsqueda sintieron que sus voces escuchaban y experimentaban un sentimiento de mayor libertad personal. Los trabajadores estaban complacidos de que su asistencia fuera solicitada, lo cual, según creían, los llevó a un desempeño laboral más alto.

Además, durante el estudio, los funcionarios superiores visitaron regularmente el lugar de trabajo, haciendo que los trabajadores sintieran que pertenecían a cierto grupo de élite.

Esta atención personal estimuló al grupo a trabajar aún más juntos y dar todo por la organización. La colaboración en un grupo informal es también uno de los aspectos principales de la teoría de las relaciones humanas.



Elton Mayo concluyó que las necesidades de los trabajadores a menudo se basaban en el sentimiento (pertenecer a un grupo y, por lo tanto, tener un sentido de valor) y que esto podría generar conflictos con los gerentes, quienes se enfocaban principalmente en la reducción de costos y la eficiencia. Y así llegó a las siguientes conclusiones finales:

- Los empleados individuales deben ser vistos como miembros de un grupo;
- El salario y las buenas condiciones de trabajo son menos importantes para los empleados y el sentido de pertenencia a un grupo;
- Los grupos informales en el lugar de trabajo tienen una fuerte influencia en el comportamiento de los empleados en dicho grupo;
- Los gerentes deben tomar en serio las necesidades sociales, como pertenecer a un grupo (informal).

Los resultados de los estudios de Hawthorne del profesor Elton Mayo demostraron que el factor que más influye en la productividad son las relaciones. Los investigadores se dieron cuenta de que la productividad aumentaba debido a las relaciones y al ser parte de un grupo de apoyo donde el trabajo de cada empleado tenía un efecto significativo en el rendimiento del equipo. Como resultado, los investigadores notaron que la mayor atención que los trabajadores recibían de los investigadores aumentaba la motivación y la productividad, lo que resultó en lo que es el Efecto Hawthorne.

2.1.14 Teoría de los dos factores de Herzberg

El modelo de Teoría de la motivación de Herzberg, o Teoría de los dos factores, sostiene que hay dos factores que una organización puede ajustar para influir en la motivación en el lugar de trabajo.

Estos factores son:

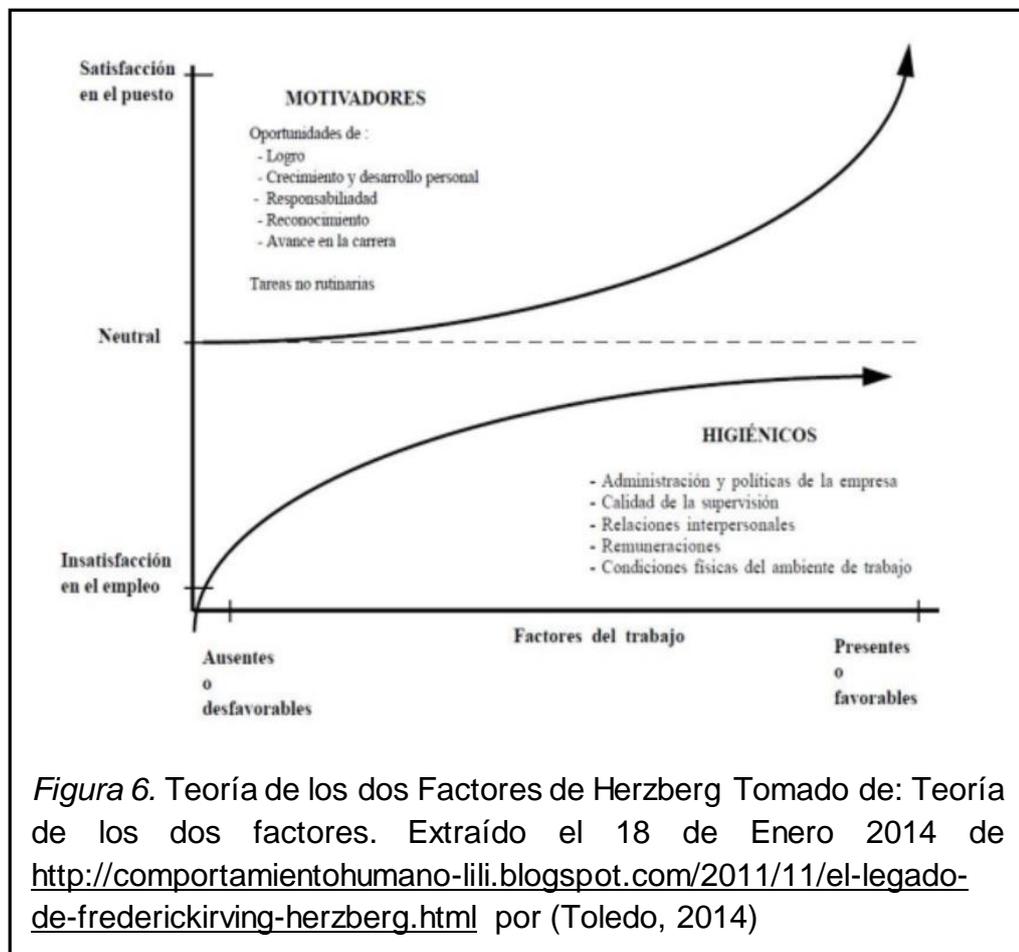
- **Motivadores:** Que pueden animar a los empleados a trabajar más duro.
- **Factores de higiene:** Estos no alentarán a los empleados a trabajar más duro, pero harán que se desmotiven si no están presentes.

La teoría de la motivación de Herzberg trata de llegar a la raíz de la motivación en el lugar de trabajo. Puede aprovechar esta teoría para ayudarlo a obtener el mejor rendimiento de su equipo.

Los dos factores identificados por Herzberg son motivadores y factores de higiene.

- 1. Factores motivadores:** La presencia de motivadores hace que los empleados trabajen más duro. Se encuentran dentro del propio trabajo real.
- 2. Factores de higiene:** La ausencia de factores de higiene, hará que los empleados trabajen menos. Los factores de higiene no están presentes en el trabajo real en sí, sino que rodean el trabajo.

El impacto de los factores de motivación e higiene se resume en el siguiente diagrama. Tenga en cuenta que a menudo verá motivadores referidos como factores de satisfacción y factores de higiene referidos como factores de insatisfacción.



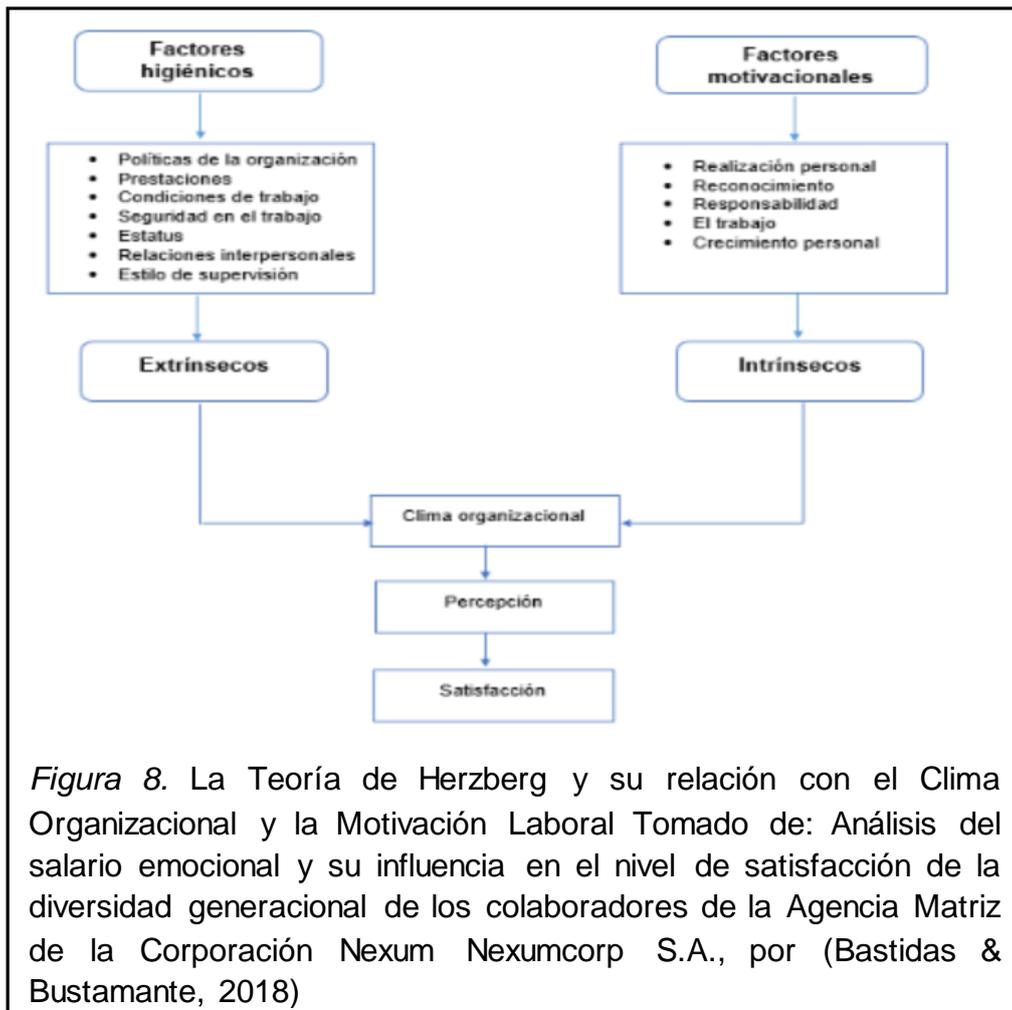
Los factores motivadores incluyen:

- **Logro:** Un trabajo debe dar a un empleado un sentido de logro. Esto proporcionará un sentimiento de orgullo de haber hecho algo difícil pero valioso.
- **Reconocimiento:** Un trabajo debe proporcionar a un empleado elogios y reconocimiento de sus éxitos. Este reconocimiento debe provenir tanto de sus superiores como de sus compañeros.
- **El trabajo en sí:** El trabajo en sí debe ser interesante, variado y ofrecer un desafío suficiente para mantener a los empleados motivados.

- **Responsabilidad:** Los empleados deben "poseer" su trabajo. Deben responsabilizarse de esta finalización y no sentir que están siendo minúsculamente gestionados.
- **Avance:** Deben existir oportunidades de promoción para el empleado.
- **Crecimiento:** El trabajo debe dar a los empleados la oportunidad de aprender nuevas habilidades. Esto puede suceder en el trabajo o mediante una capacitación más formal.

Los factores de higiene incluyen:

- **Políticas de la empresa:** Estas deben ser justas y claras para todos los empleados. También deben ser equivalentes a los de los competidores.
- **Supervisión:** La supervisión debe ser justa y apropiada. El empleado debe tener tanta autonomía como sea razonable.
- **Relaciones:** No debe haber tolerancia para el acoso. Debe existir una relación sana, amable y apropiada entre compañeros, superiores y subordinados.
- **Condiciones de trabajo:** El equipo y el entorno de trabajo deben ser seguros, aptos para el propósito e higiénicos.
- **Salario:** La estructura salarial debe ser justa y razonable. También debe ser competitivo con otras organizaciones en la misma industria.
- **Estado:** La organización debe mantener el estado de todos los empleados dentro de la organización. Realizar un trabajo significativo puede proporcionar un sentido de estatus.
- **Seguridad:** Es importante que los empleados sientan que su trabajo es seguro y que no están bajo la amenaza constante de ser despedidos.



2.1.15 Teoría de David McClellan

Según este autor, la motivación, como un enfoque psicoanalítico, debe entenderse como un proceso inconsciente. Por lo tanto, McClelland recomienda el uso de la prueba de percepción específica para el sujeto de Henry A. Murray, que forma parte de la prueba piloto de evaluación psicométrica para evaluar las necesidades (Chiavenato, 2017).

- **Necesidad de afiliación**

Las personas que están motivadas por asociaciones están ansiosas por pertenecer a grupos sociales. También tienden a complacer a los demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias de los demás. Prefieren la cooperación en la competencia y se sienten incómodos con situaciones que carecen de riesgo y certeza (Carrillo, 2017).

Según McClelland, estas personas tienden a ser mejores como empleados que como líderes porque tienen dificultades para dar órdenes o priorizar los objetivos de la organización. Sin embargo, se deben explicar dos tipos de líderes: profesionales socioemocionales que mantienen desafíos relacionados con la alta productividad y motivación grupal.

La importancia de la necesidad de un sentido de pertenencia fue resaltada por Henry Murray, quien previamente fue el autor de la prueba de percepción de tema específico. Lo mismo ocurre con los logros y el poder que subyacen en la propuesta de McClelland.

- **Necesidad de logro**

Aquellos que obtienen altas calificaciones por sus logros, sienten impulsos vigorosos para alcanzar metas que requieren un alto nivel de desafío y no se oponen a correr riesgos para alcanzar las metas si se calculan. En general, prefieren trabajar solos, en lugar de otros, y desean obtener comentarios sobre lo que hacen (Griffin, 2016).

McClelland y otros autores sugieren que la necesidad de logros es una función de la capacidad del individuo para establecer metas, la existencia de control interno (conciencia de los eventos de la vida) y factores que se inculcan a la persona.

- **Necesidad de poder**

A diferencia de la mayoría, disfrutan compitiendo con otros para ganar, así como aquellos que dominan la motivación de poder. Aquellos que tienen un fuerte deseo de poder buscan reconocimiento social, controlan a otros e influyen en su comportamiento (Dessler, 2018)

McClelland distingue dos tipos de deseo de poder: el poder socializado y el poder personal. Las personas más cercanas a la primera tienden a estar más interesadas en los demás, mientras que aquellos con motivos personales más altos tienden a ganar poder para su propio beneficio.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Porque considerar algo distinto al dinero

A continuación, se exponen algunas razones del porque se deben considerar otros incentivos que no necesariamente estén orientados en la entrega de dinero extra a los trabajadores.

El reconocimiento honorífico y emocional, puede ser una herramienta poderosa para promover metas y objetivos organizacionales y de equipo. Frecuentemente pasadas por alto como opciones, estas formas de reconocimiento no monetario; a menudo pueden ser más efectivas que los premios en efectivo.

- **Valor de memoria**

El valor de un premio de reconocimiento honorario o informal, ya sea una placa, una taza o un artículo similar, es más duradero que el efectivo, ya que el dinero se gasta y se va, mientras que los artículos de reconocimiento permanecen en los escritorios de los empleados o en sus hogares.

- **Valor del incentivo**

Los premios no monetarios a menudo se pueden mostrar a los compañeros de trabajo y amigos como un trofeo otorgado para apreciar el buen trabajo. Un cheque o un extracto bancario generalmente es algo que los empleados no muestran.

- **Flexibilidad**

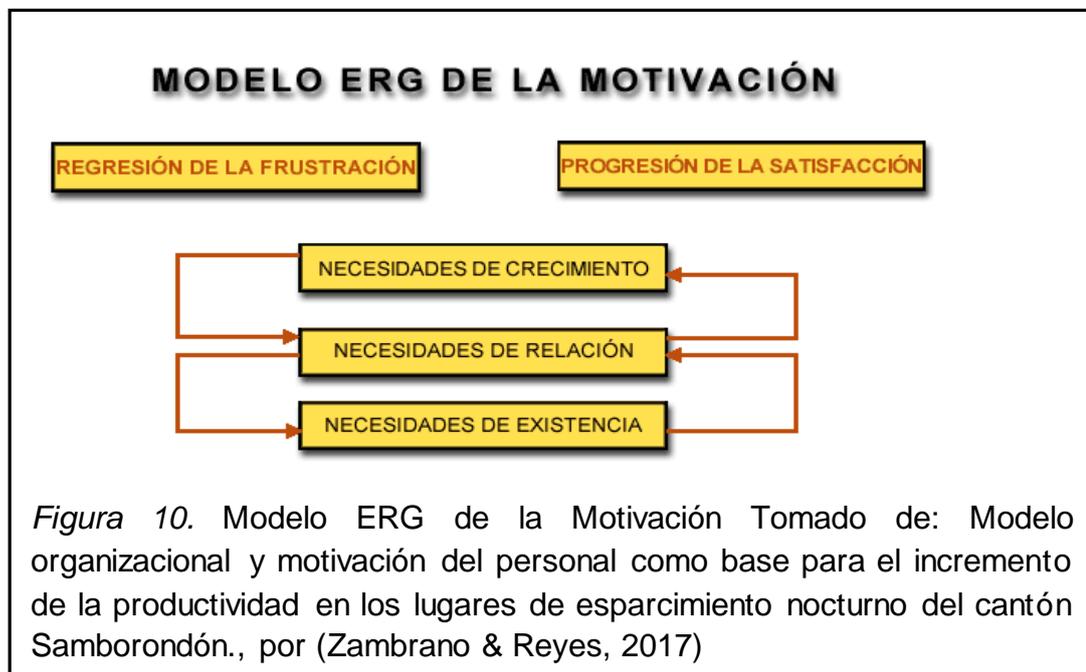
El tipo de reconocimiento no monetario dado, puede diseñarse para enfatizar metas organizacionales o de equipo particulares. Por ejemplo, una taza o una camiseta con el logotipo del equipo podrían otorgarse a un equipo que haya logrado un objetivo a corto plazo a tiempo. El premio reconoce el buen desempeño y promueve el trabajo en equipo.

- **Los premios en efectivo cuestan más**

Un estudio de premios del sector privado encontró que los empleadores gastaron menos dinero en premios no monetarios que en premios en efectivo. Sin embargo, la encuesta también encontró que los empleadores informaron sobre el mismo nivel de mejora de desempeño con premios en efectivo y no monetarios y que los premios tenían aproximadamente el mismo valor percibido.

2.2.2 Modelo de existencia-relación-creatividad de Alderfer

La teoría Existencia – relación – creatividad (ERG) de Clayton P. Alderfer de 1969 condensa las cinco necesidades humanas de Maslow en tres categorías: existencia, relación y crecimiento.



- **Necesidades de existencia**

Incluye todos los deseos materiales y fisiológicos (por ejemplo, alimentos, agua, aire, ropa, seguridad, amor físico y afecto). Los dos primeros niveles de Maslow.

- **Necesidades de parentesco**

Abarcan la estima social y externa; relaciones con otras personas importantes como la familia, amigos, compañeros de trabajo y empleadores. Esto también significa ser reconocido y sentirse seguro como parte de un grupo o familia. Los niveles terceros y cuarto de Maslow.

- **Necesidades de crecimiento**

Autoestima interna y auto actualización; estos impulsan a una persona a realizar efectos creativos o productivos en sí misma y en el medio ambiente. Los niveles cuarto y quinto de Maslow. Esto incluye los deseos de ser creativo y productivo, y de completar tareas significativas.

A pesar de que la prioridad de estas necesidades difiere de persona a persona, la teoría ERG prioriza en términos de la concreción de las categorías. Las necesidades de existencia son las más concretas y las más fáciles de verificar. Las necesidades de relación son menos concretas que las necesidades de existencia, que dependen de una relación entre dos o más personas. Finalmente, las necesidades de crecimiento son las menos concretas, ya que sus objetivos específicos dependen de la singularidad de cada persona. Hay tres relaciones entre las diferentes categorías en la teoría ERG de Alderfer:

- **Satisfacción-progresión**

Pasar a las necesidades de nivel superior en función de las necesidades satisfechas.

Con Maslow, la satisfacción-progresión juega un papel importante. Las personas ascienden en la jerarquía de necesidades como resultado de satisfacer necesidades de orden inferior (R. García, 2017). En la teoría ERG de Alderfer, esto no es necesariamente así. La progresión hacia arriba de la

satisfacción relacionada con los deseos de crecimiento no presume la satisfacción de las necesidades de existencia de una persona.

- **Frustración-regresión**

Si una necesidad de un nivel más alto permanece sin cumplir, una persona puede regresar a las necesidades de un nivel más bajo que parecen más fáciles de satisfacer.

La frustración-regresión, sugiere que una necesidad ya satisfecha puede activarse cuando no se puede satisfacer una necesidad más alta. Por lo tanto, si una persona se frustra continuamente en sus intentos por satisfacer el crecimiento, las necesidades relacionadas pueden resurgir como motivadores claves.

- **Fortalecimiento de la satisfacción.**

Reforzando reiteradamente sobre un nivel actual de necesidades satisfechas. El fortalecimiento de la satisfacción indica que una necesidad ya satisfecha puede mantener la satisfacción o fortalecer las necesidades de nivel inferior de manera iterativa cuando no satisface las necesidades de alto nivel.

A nivel de trabajo, esto significa que los gerentes deben reconocer las múltiples necesidades simultáneas de sus empleados. En el modelo ERG de Alderfer, centrarse exclusivamente en una necesidad a la vez no motivará al talento humano.

El principio de frustración-regresión afecta la motivación en el lugar de trabajo. Por ejemplo, si las oportunidades de crecimiento no se brindan a los trabajadores, pueden regresar a las necesidades relacionadas y socializar más con los compañeros de trabajo. Si puede reconocer estas condiciones en una etapa temprana, se pueden tomar medidas para satisfacer las

necesidades frustradas hasta que el empleado pueda continuar creciendo nuevamente.

2.2.3 Dimensiones del compromiso organizacional

(Maristany, 2017) propone una conceptualización de tres componentes: compromiso emocional, de continuidad y de organización normativa. La naturaleza de la devoción de esta manera es el deseo, la necesidad o el deber que permanece en la organización.

- La devoción emocional se refiere a que las personas reflejen el vínculo emocional con la organización y los vínculos forjados, pueden disfrutar de la estabilidad de la organización, sintiendo la satisfacción de las necesidades (especialmente la psicología) y las expectativas. Los trabajadores que hacen este tipo de compromiso están orgullosos de ser parte de esa organización.
- Si el costo se determina para renunciar a la organización, busque otras ocupaciones (financieras, físicas, psicológicas) y muestre la percepción de una persona para las pequeñas oportunidades: La promesa es: En otras palabras, un trabajador está sintiendo el tiempo y el dinero y el esfuerzo invertido y vinculado a una agencia dejando todo lo que significa perder; Además de reducir la oportunidad de reconocer fuera de la empresa, aumenta su vinculación con la empresa.
- La promesa (obligación) normativa es descubrir la creencia en una organización leal, en un sentido moral, tal vez como un pago por algún beneficio, de alguna manera; como, por ejemplo; sin salir del contexto, pero necesario el ejemplo para un correcto entendimiento; cuando una institución educativa paga la matrícula para la educación; Se forma la reciprocidad con la organización. En este tipo de esfuerzo, usted está desarrollando un fuerte sentido de acomodación en la agencia, como resultado de experimentar una sensación de deuda en la organización, brindándole una oportunidad o un aprecio por parte del trabajador.

2.2.4 Calidad de vida laboral

La tendencia actual de los recursos humanos tiene un objetivo común: encontrar el entorno de trabajo de un empleado. La noción de que Recursos Humanos, solo piensa en el bienestar de la organización para los empleados se ha ido. Varios estudios han demostrado que proporcionar el mejor ambiente posible beneficia tanto a los empleados como a los empleadores así lo indica Douglas McGregor (Zwicker, Oliveira, & Löbler, 2018).

La calidad de vida en el trabajo es una forma de describir las experiencias personales y las experiencias colectivas que las personas experimentan en el trabajo. Con el tiempo, hubo otros elementos que conformaron el concepto.

Tabla 4.

Tipos de

Calidad de Vida Laboral

TIPOS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

Tareas en el trabajo

Motivación

Poder de decisión

Satisfacción con el trabajo

Balance entre vida personal y laboral

Niveles de estrés

Adaptado de: Teorías de Herzberg e McGregor: un comparativo entre Sectores Administrativos Público e Privado. Revista Sociais e Humanas, 31(3), por. (Zwicker, Oliveira, & Löbler, 2018)

Estos son algunos de los muchos conceptos que afectan a los empleados y cómo perciben su posición en la empresa, mantener un entorno

de trabajo saludable y seguro es una parte clave de cada equipo, mejorando la motivación y la productividad.

La calidad de vida en cualquier empresa es importante, pero la realidad es que un modelo no es el mismo que el otro. Las condiciones sociales, económicas y demográficas pueden guiar a una organización a revisar cómo gestiona su fuerza laboral para crear beneficios que satisfagan las necesidades comerciales.

2.2.5 Dimensiones del salario emocional

Las condiciones del mercado laboral han evolucionado considerablemente durante la última década. A medida que los desafíos de la globalización y la complejidad del perfil laboral requerido por las empresas aumentan, las recompensas son una estrategia de cambio porque afectan las políticas de selección, retención y retención de los empleados (Romero & Rojas, 2016)

A pesar de la crisis económica y el aumento del desempleo en la actualidad, se puede manifestar que la mayoría de los países latinoamericanos carecen de trabajadores que se encuentren correctamente motivados e incentivados. Es importante para una empresa; no solo conocer a los consumidores. Es necesario crear una estrategia de pago emocional convincente en la que las organizaciones de talentos adecuadas sean influyentes y atraigan talento.

Debido a la tecnología, cada vez más globalizada y accesible, existe una diferencia entre una compañía u otra. Es la diferencia entre obtener y obtener éxito en empresas y mercados. Cuando una empresa proporciona algo más a través del producto o del servicio, nos sentimos atraídos por él.

En un entorno empresarial, se busca que las empresas acepten los intereses de los demás. Es donde los empleados se motivan, participan en él y se involucran.

Hoy en día, más compañías están tratando de proporcionar recompensas no monetarias a sus empleados para mantener el talento. La compensación en efectivo; ya no es el único tema importante para los trabajadores de hoy. Durante este tipo de "guerra", donde las compañías buscan encontrar el mejor talento, y donde se encuentra el nuevo talento, y eventualmente se quedan del mismo lado, la compañía intenta adaptarse al cambio de generación.

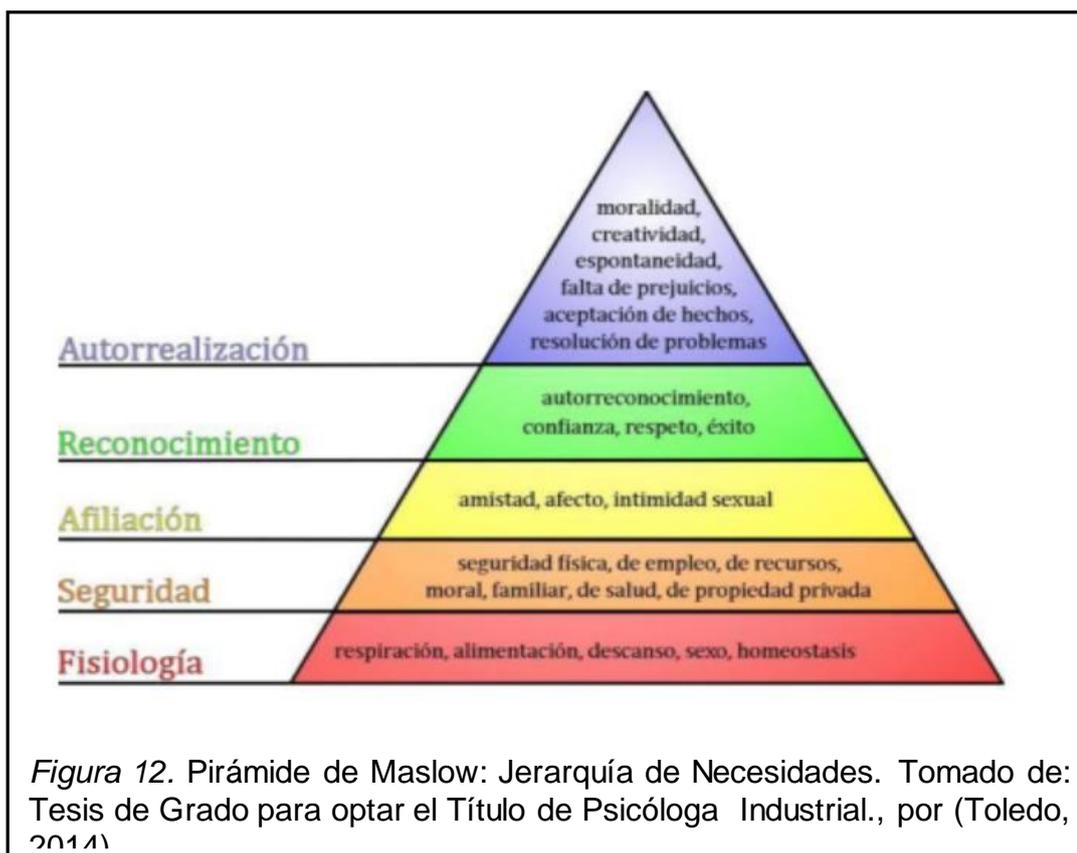
Como ya se ha mencionado, el salario emocional es una estrategia; esta ayuda de manera representativa a mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral, reducir las horas de trabajo y ajustar de manera flexible las horas de trabajo. Además de las horas de la tarde para rondas individuales dentro de un año, días adicionales para los días feriados confirmados, personal del viernes por la tarde o por la noche gratis Los cumpleaños están disponibles ahora y son parte de una alternativa.

2.2.6 Necesidad de autorrealización

La autorrealización y sus necesidades son difíciles de explicar porque varían de una persona a otra, incluida la satisfacción de la personalidad en todos los aspectos. Los que quieren la realización personal quieren liberarse ellos mismos (Canto, Salazar, Serino, & Martínez, 2014).

Los que se dan cuenta siguen el comportamiento dirigido por la cultura de acuerdo con su sentido del deber, pero pueden responder fácilmente cuando intervienen en el desarrollo. Para que el hombre logre la realización personal, debe satisfacer muchas de sus necesidades anteriores para evitar la interferencia o el uso de la energía dedicada a este desarrollo.

Entre ellos está la necesidad de satisfacer nuestras propias habilidades personales, desarrollar potenciales, tener mejores habilidades, desarrollar y expandir metamorfosis (descubrir verdades, crear belleza, crear orden y definir las).



Enfocándonos en el nivel de la Autorrealización, existen evidencias científicas de que los seres humanos tenemos dos tipos de necesidades: Monetarias y Emocionales. De tal manera, es coherente que exista una compensación tanto monetaria como emocional, con la finalidad de cubrir las necesidades del trabajador, dándole reconocimientos de logros, aspiraciones, crecimiento personal, entre otros.

2.2.7 Tipos de incentivos

Un incentivo puede ser un evento que motiva a un objetivo, una tarea deseada o un objetivo planteado que ayuda a alcanzar una distancia adicional más allá de la línea de base. Por definición, los incentivos son un estímulo para lograr un objetivo definido.

Si bien puede haber tantos incentivos como una empresa o un empleado, aquí hay cuatro de los tipos más comunes de incentivos que motivan a los empleados a alcanzar sus metas y fortalecer la relación empresa-empleado.

- **Incentivos de reconocimiento:** Reconocer o elogiar a un empleado, otorgar un certificado, anunciar públicamente un logro, y como parte del reconocimiento utilizado como incentivo. Esto puede suceder a diario, o puede consistir en una estrategia o programa de incentivos. Esta segunda opción es más efectiva y consistente.
- **Incentivos de compensación:** Son regalos o premios que se usan como incentivos para generar un mayor rendimiento del trabajador, es decir generando una motivación extrínseca a través de elementos que satisfacen gustos y placeres. En este caso, estos incentivos crean una fuente impulsadora en los trabajadores, puesto que se reconoce su esfuerzo.
- **Incentivos de apreciación:** Entre los eventos de apreciación se pueden mencionar diversos; tales como: agasajos, premios, eventos deportivos; entre otras actividades de vinculación, mediante los cuales se genere un efecto emocional positivo en los trabajadores, con el propósito de expresar gratitud a los trabajadores; fortaleciendo la relación con los mismos.
- **Incentivos de comprensión:** Hacen referencia a comprender o entender al trabajador sobre algún error que cometa sin malas intenciones, no haciendo hincapié en el error cometido, sino que motivándolos mediante sugerencias, palabras sutiles, recomendaciones, sugerencias afirmativas con la intención de que se genere un impulso en los mismos y puedan mejorar su desempeño

2.2.8 Medición de salarios emocionales

El salario emocional es un concepto relacionado con la remuneración de los empleados, que incluye temas de naturaleza no económica que satisfacen las necesidades personales, familiares y profesionales de los trabajadores, mejoran la calidad de vida y promueven el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

Este tipo de recompensa puede servir como un "factor motivador" para los empleados y puede mejorar sus opiniones sobre la compañía. Entonces, no se trata de obtener más dinero, sino de obtener beneficios para que los trabajadores entiendan de manera más importante que los aumentos salariales.

- Índices de rotación del personal bajos.
- Reducción de gastos en relación con la selección, formación y administración del personal.
- Niveles bajos de absentismo.
- Empleados satisfechos, son empleados con elevados índices de productividad y competitividad.

2.3 Marco referencial

Un estudio reciente realizado por Genesis Associates y citado por Molina en el año 2015, una empresa de contratación con sede en el Reino Unido, para los sectores de ingeniería, ventas y creatividad, encontró que el 85% de los trabajadores encuestados, se sentía más motivado para hacer todo lo posible, cuando se ofrecía un incentivo, y el 73% describió el ambiente de la oficina como " Bueno "o" muy bueno "durante un período en que se implementó este incentivo (Molina, 2015).

Si bien los incentivos individuales, que están basados en el desempeño personal de un empleado, pueden ofrecer recompensas más valiosas, la encuesta de Genesis encontró que el 71% de los trabajadores preferían los incentivos basados en el equipo de trabajo. Patrick Bell, director gerente de Genesis Associates, dijo que esto es probable porque cuando los empleados trabajan para alcanzar una meta como equipo, hay más personas para ayudar a mantener altos niveles de motivación durante todo el proceso (Álvarez, 2016).

Trabajar en un incentivo en equipo es aplicable, donde existe una responsabilidad colectiva: no se quiere decepcionar a los otros miembros de la empresa, argumenta Bell. Por lo tanto, las personas se esfuerzan más y

generalmente logran mejores resultados. Es importante que el equipo tenga el tamaño correcto, pues si es demasiado grande, las personas pueden esconderse de sus responsabilidades, si es demasiado pequeñas se puede perder los beneficios de una mayor motivación (Yelitza, Janneth, & Enrique, 2016).

Para aumentar las ganancias netas, las compañías en el pasado se han inclinado hacia la eliminación de empleos, con la teoría de que un menor número de empleados reduciría los costos de la nómina y obligaría a los trabajadores restantes a trabajar más duro. Sin embargo, en un estudio realizado sobre la reducción de personal por la American Management Association, los resultados mostraron que, en 1,441 empresas encuestadas, solo una tercera parte de las mismas, logró reducciones de costos inmediatas a largo plazo y aumentos de ganancias al eliminar empleos.

El resto (66%) no mostró ganancia; Algunos incluso mostraron pérdida. Menos del 40% aumentó la productividad de los trabajadores mediante la eliminación de empleos. El 60% restante no mostró aumento de productividad o una pérdida de productividad. Un enfoque alternativo para la eliminación de empleos es el uso de planes de incentivos no necesariamente monetarios.

En una encuesta realizada a 427 compañías por la misma empresa antes mencionada, se encontró que casi todas las compañías estaban usando algún tipo de plan de incentivo para motivar a los empleados a aumentar la producción para cumplir con los pedidos de los clientes. De las 427 empresas encuestadas, 103 eran empresas de servicios que utilizaron una variedad de planes de incentivos para aumentar la productividad y la calidad.

En la investigación titulada “Una investigación empírica de un plan de incentivos que incluye medidas de desempeño no financiero” realizada por Banker, Potter, and Srinivasan se utilizó datos de series de tiempo durante 72 meses de 18 hoteles administrados por una firma de hospitalidad. Este estudio proporciona evidencia empírica sobre el comportamiento de los incentivos no financieras y su impacto en el desempeño de los empleados. Los resultados

indican que las medidas no financieras están significativamente asociadas con el desempeño financiero futuro y contienen información adicional que no se refleja en las medidas financieras.

En otra investigación titulada “Behavioral Ambidexterity: The Impact of Incentive Schemes on Productivity, Motivation, and Performance of Employees in Commercial Bank”, cuyo objetivo fue examinar el impacto de las prácticas de RR.HH. que mejoran la motivación en la productividad y el rendimiento de los empleados de los bancos comerciales para promover y lograr metas personales dentro de la organización.

El modelo teórico presentado en esta investigación muestra cómo los incentivos basados en el rendimiento anterior e incentivos basados en el rendimiento futuro afectan la productividad, la motivación y el rendimiento de los empleados. Los resultados se prueban empíricamente al analizar datos trimestrales reales de empleados de bancos comerciales en Israel. Los principales resultados muestran que los trabajadores con habilidades relativamente altas podrían aprovechar los incentivos ex ante y ex post.

En contraste, los trabajadores con una capacidad relativamente baja no pueden aprovechar ambos esquemas de incentivos. Estos resultados indican que las prácticas de recursos humanos que mejoran la motivación, como los incentivos financieros, influyen significativamente en la productividad y el rendimiento de los empleados.

2.4 Marco legal

2.4.1 Plan nacional del buen vivir

El plan nacional del Buen vivir 2013-2017; es una planificación a nivel nacional la cual fue impulsada por el gobierno de Rafael Correa, con el fin de articular las políticas e inversión pública. El Buen Vivir se planifica, no se improvisa. El Buen Vivir, es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad.

El plan Nacional del Buen Vivir consta de 12 objetivos que buscan su cumplimiento para consolidar el cambio hacia el Buen Vivir de los ecuatorianos. Es así, como el socialismo del buen vivir se fundamenta en la equidad con respecto a la diversidad, no se trata de volver a un pasado idealizado sino en afrontar los problemas de la sociedad del siglo XXI.

2.4.2 Legislación laboral del Ecuador

Conjunto de leyes y normas que tienen por objetivo regularizar las actividades laborales, ya sea en lo que respecta a los derechos del trabajador, como también a sus obligaciones y lo mismo para el empleador.

El 17 de Marzo del 2016 la Asamblea Nacional aprobó la Reforma Laboral sobre la Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo. La reforma está constituida de 6 puntos claves:

- **Trabajo Juvenil**

La reforma introduce la figura de “contrato de trabajo juvenil” destinada a personas de entre 18 y 26 años de edad. Este contrato está enfocado solo para personas que buscan el primer empleo. Como incentivo para que las empresas contraten a estos trabajadores jóvenes, se establece que el Estado se hará cargo del pago del aporte del empleador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

- **Reducción Jornada Laboral**

El proyecto de Ley permite a las empresas, con autorización del Ministerio de Trabajo y previo acuerdo entre el empleador y el trabajador, reducir la jornada laboral de 40 horas a 30 horas a la semana. La baja de horas de trabajo será autorizada por un período no mayor a seis meses renovables por seis meses más por una sola ocasión.

- **Jornada prolongada de trabajo**

La reforma contempla la posibilidad de pactar por escrito, de manera excepcional, que se labore más de ocho horas diarias. Sin embargo, las jornadas de labor no deben superar el máximo de 40 horas semanales ni de 10 horas al día, en horarios que se podrán distribuir de manera irregular en los cinco días laborables de la semana.

- **Licencia o permiso sin remuneración para el cuidado de los hijos**

El texto plantea que el trabajador o trabajadora, luego de terminada la licencia regular remunerada de tres meses para la madre y 15 días para el padre, tendrán derecho a una licencia opcional y voluntaria sin remuneración hasta por nueve meses adicionales para el cuidado de sus hijos recién nacidos. Si luego de la licencia sin remuneración a la que se acoja el padre o la madre fuesen despedidos por haberse acogido a este beneficio, se considerará despido ineficaz.

- **Seguro de desempleo**

La ley crea el seguro de desempleo para los afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). El beneficio es para quienes pierdan su trabajo por causas ajenas a su voluntad. El proyecto plantea que el 3% del aporte que hoy se acumula como ahorro del afiliado por cesantía se distribuya, en adelante, de la siguiente manera: 1% a un fondo solidario y ya únicamente el 2% a una cuenta individual.

Si opta por el seguro de desempleo, este se pagará por cinco meses, comenzando con el 70% de la remuneración promedio de los 12 meses anteriores al despido, hasta llegar al 50%. Por ejemplo, si su remuneración promedio mensual era de USD 1000, por seguro de desempleo percibirá entre USD 700 y 500 al mes. Una parte de ese monto mensual (USD 256,2) se cubrirá del fondo solidario y el resto se cubrirá con los recursos del 2% de la cuenta individual.

Los pagos mensuales empezarán a partir del día 91 de suscitado el evento. La norma estableció que el seguro se pagará de forma retroactiva de enero a marzo. El financiamiento vendrá, en ese caso, del Presupuesto del Estado.

- **Pasantías**

Las pasantías no serán pagadas y los patronos solo cancelarán un estipendio de un tercio del salario básico unificad. Sin embargo, el patrono está obligado a afiliar al pasante a la seguridad social sobre el salario básico (USD 392).

2.5 Variables de la Investigación

- **Variable Independiente**

Programas de Incentivos No Monetarios al Recurso Humano.

- **Variable Dependiente**

Motivación para el Desempeño Laboral.

3. Capítulo II: Metodología

Este es un estudio de caso aplicado a la empresa Nelson Market, debido a que se desea conocer y analizar acerca de una situación en particular con el objetivo de saber cómo influiría los beneficios no monetarios en el desempeño laboral de los trabajadores.

El tema propuesto aplica en el caso de esta empresa, debido a que al ser un supermercado y al tener que atender a diversidad de clientes, los trabajadores se encuentran expuestos a un sinnúmero de situaciones las cuales influyen en su desempeño laboral; por tal razón es factible ejecutar un estudio de caso a la misma; primero por la accesibilidad a la información y además porque el ámbito en el que se desarrollan los trabajadores, mediante el cual es necesario que se encuentren motivados para atender brindar un buen servicio a los consumidores.

La metodología para comprobar la hipótesis de la relación directamente proporcional entre los incentivos y la motivación de los trabajadores, debe basarse en tres aspectos fundamentales:

- Encuesta a los trabajadores, tomando una muestra representativa de la clase trabajadora de la empresa NELSON MARKET.
- Desempeño laboral medido; por ejemplo, con el Coeficiente Alpha de Crombach, que demuestra la confiabilidad de lo expuesto por los trabajadores en la encuesta.
- Y, los datos objetivos del desempeño de la organización en sus mediciones necesarias como rendimiento, rentabilidad, eficiencia.

3.1 Diseño de investigación

La investigación no experimental es un estudio que carece de la manipulación de una variable independiente, la asignación aleatoria de participantes a condiciones u órdenes de condiciones, o ambas.

Por tal razón, se considera que diseño de la investigación tiende a ser no experimental, debido a que se tiene por objetivo la observación de fenómenos o cambios; es decir los mismos que se generan en la propuesta de beneficios no monetarios; de tal forma que se podrá conocer más de cerca la percepción que tienen los trabajadores sobre este tipo de beneficios no monetarios. Por lo tanto, se podrá realizar un análisis e interpretación de la propuesta ante la reacción y resultado de incentivos no monetarios y como estos inciden.

Esta investigación también tiene un diseño transversal o también llamado transeccional, debido a que los datos se recolectaran en un solo momento y en un único tiempo. Mediante este tipo de investigación lo que se hará es una descripción de las variables y el análisis de la influencia o interrelación de las mismas.

Transeccional correlacional/causal: Mediante este diseño de investigación se tiene por objetivo realizar una descripción de la relación o incidencia entre las dos variables sujetas a estudio y en un determinado momento. Mediante este diseño medirá y analizará (enfoque cuantitativo) o evaluará (enfoque cualitativo) la relación de las variables de la presente investigación. A través de este diseño se puede determinar de manera exacta el sentido de causalidad.

3.2 Método de Investigación

El método a utilizar en este trabajo investigativo es Deductivo-Inductivo, debido a que se parte de lo general a lo particular.

3.2.1 Método Deductivo

La investigación también sigue este enfoque; debido a que se basa en teorías existentes, lo cual permitir diseñar la metodología para el plan de incentivos para los trabajadores de la empresa Nelson Market.

Este enfoque deductivo se ocupa deducir conclusiones de premisas o proposiciones. Los resultados del problema planteado en la investigación,

siguiendo este método, están dadas en las propias premisas; por lo cual, es necesario una correcta investigación y desarrollo de las mismas, con el fin de utilizar dicha información investigativa y obtener resultados concluyentes.

3.2.2 Método Inductivo

La investigación se apoya siguiendo este método; debido a que comienza con diversas observaciones del contexto; donde se desarrolla la investigación. Además, este método es de alta importancia para el estudio, ya que posterior a las observaciones realizadas, la hipótesis planteada, tendrá una respuesta al final del proceso de la investigación.

Es importante destacar que el enfoque inductivo no implica ignorar las teorías al formular preguntas y objetivos de investigación, sino que apunta a generar significados a partir del conjunto de datos recopilados para identificar patrones y relaciones para construir una teoría.

3.3 Tipo de investigación/ Enfoque

La investigación tiene un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo.

3.3.1 Cualitativa

Es cualitativo porque utiliza la técnica de recolección de información tal como lo es la observación, las cuales describen en detalle la problemática de la investigación, que es precisamente la falta de incentivos a los empleados de la Nelson Market, lo cual a su vez se ve reflejado en la productividad de los empleados.

3.3.2 Cuantitativa

Es de tipo cuantitativo porque se utilizó una encuesta, la cual es un instrumento que permite en detalle presentar perspectivas de los empleados con respecto a la remuneración que perciben y el tipo de incentivos que le gustaría recibir.

3.4 Tipo de Investigación

3.4.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva, se utiliza para describir diversos aspectos de la población que se analiza y estudia. En su formato popular, la investigación descriptiva se utiliza para describir las características y / o el comportamiento de la población de la muestra.

La investigación principalmente es de tipo descriptivo, debido a que primero se comienza con un diagnóstico del estado actual del sistema de remuneración y los incentivos que reciben los trabajadores, para luego, con esos datos, presentar la propuesta de un plan de beneficios no monetarios que permita reflejar el esfuerzo que los empleados realizan en sus respectivos cargos. Tanto el problema como la propuesta de la investigación se describen de manera detallada durante el desarrollo de la investigación.

Cabe indicar, que los recursos mencionados anteriormente, han permitido desarrollar el marco teórico de la investigación, lo cual, a su vez, permitió obtener un conocimiento profundo de la literatura relevante para analizar problema de investigación.

La investigación también es de campo, ya que el estudio se ocupa de la creación y recopilación de información real y auténtica en el mismo campo de operación. El proceso implica determinar qué datos precisos son necesarios y de dónde debe obtenerse esta información. Después de determinar esta información, los datos se recopilan.

3.5 Alcance

La novedad de esta investigación; se basa en la vinculación que se realiza con los niveles de motivación que alcanzan los trabajadores a través de estos beneficios no monetarios y como estos intervienen para que se genere un correcto desempeño laboral. El presente trabajo de investigación, se delimitó como descriptivo, debido a que la información y los datos previamente recopilados, ayudaran al análisis, observación y examinación de

los diversos beneficios no monetarios que se propongan y sugieran; y posterior a esto, conocer como este tipo de beneficios contribuyen en la motivación para el desempeño laboral eficiente de los trabajadores de Nelson Market.

3.6 Fuente de Recopilación de la Información

La fuente de información utilizada en el presente trabajo de investigación es de carácter primario obtenido a base de encuestas y observación. El levantamiento de la data se obtuvo a través de la encuesta a los trabajadores de la empresa Nelson Market y en sus sucursales de la ciudad de Guayaquil, en las cuales se evaluará si la empresa posee los incentivos no monetarios y para comprobar si estos influyen en la motivación y desempeño laboral de los trabajadores.

3.7 Herramientas de Análisis de Información

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se analizarán los datos provenientes de las fuentes de recopilación. Como se lo mencionó anteriormente, la principal herramienta de recolección de información se utilizó la encuesta dirigida a los trabajadores de Nelson Market y a todas sus sucursales de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 5.

Escala de Likert

Puntaje	Escala
1	Totalmente en desacuerdo
2	Desacuerdo
3	Parcialmente en Desacuerdo
4	Parcialmente de Acuerdo
5	De Acuerdo
6	Totalmente de Acuerdo

3.8 Población y Muestra

3.8.1 Población

Una población de investigación, es generalmente la compilación de individuos u objetos que son el principal núcleo del desarrollo de investigación; es en dirección de la población que se realizan diversos estudios. Todos los individuos u objetos dentro de una determinada población, generalmente tienen una característica o rasgo común y vinculante. Usualmente, la descripción de la población y la característica de unión común de sus miembros son las mismas.

En la presente investigación la población sujeta de estudio serán los trabajadores de la empresa Nelson Market; en todas sus sucursales, según datos de la propia empresa a través del departamento de recursos humanos, indicaron que existe 225 trabajadores en todas sus sucursales.

3.8.2 Muestra

El universo consta de todos los elementos de la encuesta que califican para su inclusión en el estudio de investigación. La definición precisa del universo para un estudio en particular, se establece en la pregunta de investigación, que especifica quién o qué es de su interés. El universo puede ser individuos, grupos de personas, organizaciones o incluso objetos.

Para efectos de la realización del presente proyecto de investigación se tomará en cuenta la población de Nelson Market, la cual es de 225 trabajadores, ante la incapacidad demográfica de poder realizar la encuesta en todas las sucursales del objeto de estudio se realizará la operación para el cálculo de muestra en poblaciones finitas.

La muestra de estudio se determinó mediante el empleo de la fórmula matemática que está compuesta de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) * Z^2 * p * q}$$

Detalle de la Fórmula:

Muestra (n). – Es el número determinado que componen la muestra extraída de una población.

Población (N). – Es el tamaño de la población, la cantidad de trabajadores que existe en la empresa Nelson Market y sus sucursales.

Nivel de Confianza (Z). – Son intervalos aleatorios para determinar una probabilidad alta. Valor de la tabla Z dado un 95% de confianza (1.96).

Probabilidad de éxito (P) y Probabilidad de fracaso (Q). – Ambas son constantes, es decir que no varía de una prueba a otra. Probabilidad de Éxito 50% (0.50); Probabilidad de Fracaso 50% (0.50).

Error Muestral (e). – Expresa la cantidad de error de muestreo aleatorio en los resultados de una encuesta.

Tabla 6.

Datos para calcular la muestra

Población	225
Nivel de Confianza	95%
Probabilidad de Éxito	50%
Probabilidad de Fracaso	50%
Error Muestral	5%

Aplicando la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{225 * 0.95^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (225 - 1) * 0.95^2 * 0.50 * 0.50}$$

Muestra = 142

De acuerdo al resultado de la muestra por medio de la fórmula matemática de la población finita se obtuvo aproximadamente el 50% de la

población total, es decir, un total de 142 encuestados a la empresa Nelson Market.

3.9 Técnica de recogida de datos

Para la recolección de datos, se aplicará la técnica de la encuesta. La esencia del método de encuesta puede explicarse como examinar, cuestionar u objetar a las personas sobre un tema o temas y luego describir sus respuestas. En los estudios de negocios, el método de recolección de datos primarios se utiliza para probar conceptos, reflejar la actitud de las personas, establecer el nivel de satisfacción del cliente, realizar una investigación de segmentación y otros objetivos.

3.9.1 Método de encuesta

Persigue dos propósitos principales:

- Describir ciertos aspectos o características de la población y / o
- Probar hipótesis sobre la naturaleza de las relaciones dentro de una población.

En el caso de esta investigación, las encuestas estarán dirigidas al personal de la empresa Nelson Market.

Adicionalmente, se hará uso de la técnica de la observación, como su nombre lo indica, es una forma de recopilar datos a través de la observación. El método de recopilación de datos de observación se clasifica como un estudio participativo, porque el investigador debe involucrarse en el entorno donde se encuentran sus encuestados, empleando mecanismos diversos como, por ejemplo; tomar notas y / o grabar.

La observación como método de recolección de datos, puede ser estructurada o no estructurada. En esta investigación, se emplea la observación estructurada o sistemática, debido a que la recopilación de datos se realiza utilizando variables específicas y de acuerdo con un programa predefinido.

Se utilizará la prueba de fiabilidad Coeficiente Alpha de Crombach. La herramienta para el análisis de esta investigación se basa en el diseño de una base de datos utilizando el software estadístico SPSS versión 23.0 para demostrar la confiabilidad de lo expuesto por los trabajadores en la encuesta.

4. Capítulo III: Análisis de resultados

En este capítulo se realiza la descripción de resultados según las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Nelson Market y a sus diferentes sucursales de la ciudad de Guayaquil, en la cual se realiza el análisis correspondiente del desempeño laboral medido por el Coeficiente Alpha de Crombach demostrando la confiabilidad de lo expuesto por los trabajadores en la encuesta.

En la encuesta, se realizó a 142 trabajadores de la empresa Nelson Market que nos reflejó en la muestra anteriormente expuesta, en donde fueron 43 preguntas en total y mantuvieron una escala de respuesta con 6 opciones reguladas como se lo muestra a continuación:

Tabla 7.

Escala de satisfacción para encuesta

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

4.1 Confiabilidad del instrumento

Según la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Nelson Market correspondiente al número que nos reflejó en la muestra, se mantuvieron los siguientes resultados, en los cuales se puede identificar y determinar luego de tabular los resultados si los trabajadores creen que los beneficios no monetarios son una fuente motivadora para el buen desempeño laboral, si las palabras, gestos, actitudes y comportamientos positivos o negativos influyen de manera directa en el desempeño, demostrando por medio del Coeficiente de alfa de Cronbach la confiabilidad de lo que los trabajadores muestran en la encuesta realizada.

4.1.1 Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach es una medida de consistencia interna, es decir, qué tan estrechamente relacionado está un conjunto de elementos como grupo. Se considera una medida de confiabilidad de escala, un valor "alto" para alfa no implica que la medida sea unidimensional. Si, además de medir la consistencia interna, desea proporcionar evidencia de que la escala en cuestión es unidimensional, se pueden realizar análisis adicionales (Gliem & Gliem, 2003).

El análisis factorial exploratorio es un método para verificar la dimensionalidad. Técnicamente hablando, el alfa de Cronbach no es una prueba estadística, es un coeficiente de fiabilidad (o consistencia). El alfa de Cronbach se puede escribir en función del número de elementos de prueba y la interrelación promedio entre los elementos.

En la siguiente tabla se presentan los niveles de confiabilidad para el Alfa de Cronbach:

Tabla 8.

Escala de Alfa de Cronbach

Rango	Confiabilidad
-1 -0	No confiable
0.50 – 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 – 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 – 1.00	Alta confiabilidad

Nota: Alfa de Cronbach. Tomado de: Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Tomado de: <http://laccei.org/LACCEI2014- Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>

En la siguiente tabla se presentan los resultados del cálculo del Alfa de Cronbach, donde se puede observar un valor de 0.76 lo que significa que se encuentra en el rango de 0.70 – 0.89, lo que implica una fuerte confiabilidad del instrumento.

Tabla 9.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	142	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	142	100,0

Tabla 10.

Resultado del Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	No. De Elementos
0.772	43

Nota: Cálculo del Instrumento Alfa de Cronbach. Tomado de: IBM SPSS Statistics.

Tabla 11.

Estadística Total de los Elementos

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	77,94	129,251	-,024	,776
P2	77,68	129,795	-,059	,778
P3	79,15	130,047	-,082	,775
P4	79,18	129,441	-,029	,774
P5	79,14	128,391	,063	,772
P6	79,05	127,338	,161	,770
P7	79,18	129,479	-,032	,774
P8	77,50	126,110	,136	,771
P9	77,73	125,605	,160	,770
P10	77,65	123,334	,268	,766
P11	77,61	126,962	,080	,774
P12	77,56	117,837	,498	,756
P13	77,56	122,063	,331	,764
P14	77,72	126,090	,129	,772
P15	77,54	124,875	,184	,770
P16	77,71	120,533	,391	,761
P17	77,58	120,615	,386	,761
P18	77,70	119,631	,436	,759
P19	77,59	119,719	,414	,760
P20	77,55	128,008	,033	,775
P21	77,56	121,624	,339	,763
P22	77,60	124,965	,186	,769
P23	77,58	123,664	,250	,767
P24	77,65	121,348	,349	,763
P25	77,67	129,571	-,048	,778
P26	77,65	121,279	,354	,763
P27	77,61	122,239	,305	,765
P28	77,65	123,918	,236	,768
P29	77,57	119,055	,434	,759
P30	77,55	126,022	,128	,772
P31	77,65	117,294	,507	,755
P32	77,58	122,643	,307	,765
P33	77,52	121,017	,357	,762
P34	77,63	123,172	,255	,767
P35	77,66	120,112	,390	,761
P36	77,57	121,382	,345	,763
P37	77,66	124,041	,241	,767
P38	77,68	128,448	,015	,775
P39	77,66	126,041	,141	,771
P40	77,62	122,209	,318	,764
P41	77,63	121,370	,334	,763
P42	77,65	126,554	,107	,772
P43	77,60	122,625	,320	,764

4.2 Interpretación de los resultados de acuerdo al cuestionario

1. Sexo

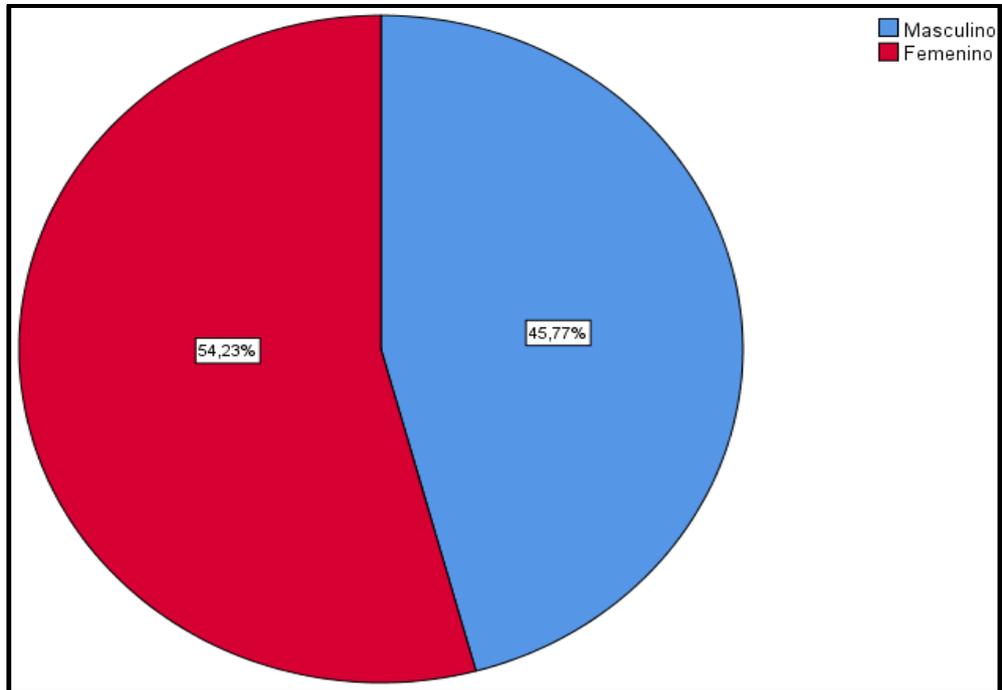


Figura 13. Población muestreada de acuerdo a su género.

Análisis:

De acuerdo a la figura 9, con respecto al género de los encuestados, los resultados indicaron que un 54,2% representa el género femenino, mientras que el 45,8% señala ser masculino. La distribución de la encuesta fueron a ambos sexos ya que la empresa cuenta con diferentes trabajadores; los cuales en mayor proporción los ocupa el género femenino por un pequeño porcentaje de mayor contratación de las mismas por parte de la empresa. Cabe recalcar que este porcentaje se lo realiza solo para tener un conocimiento base del número de encuestados.

2. Locales

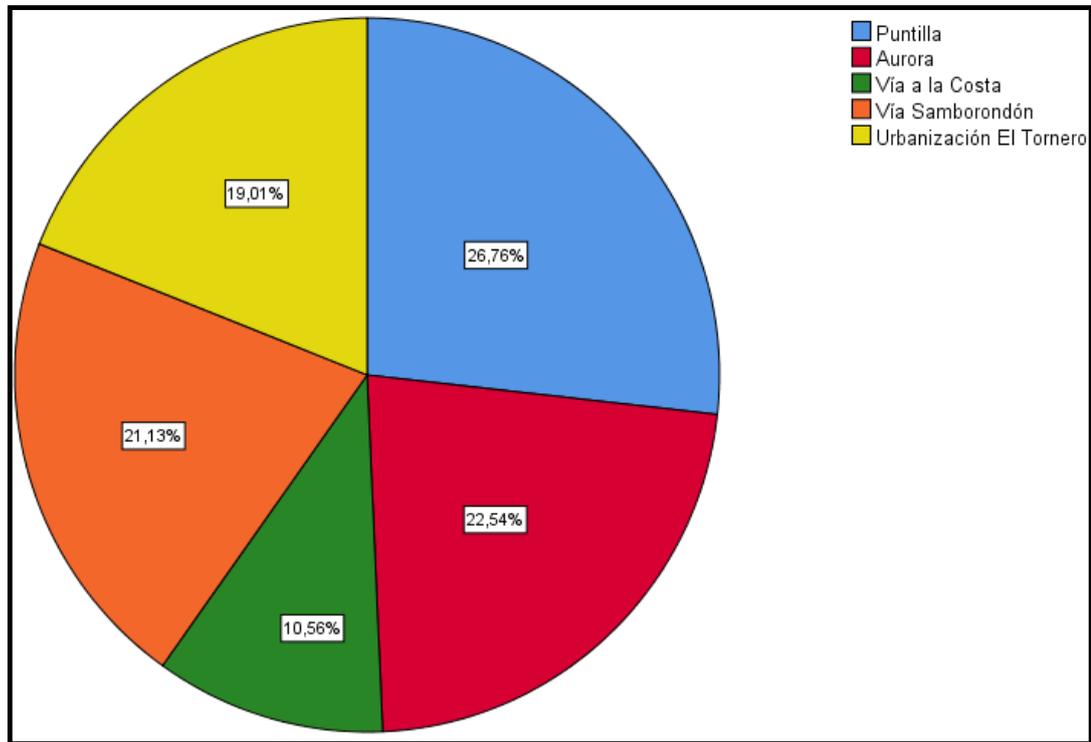


Figura 14. Locales encuestados de Nelson Market.

Análisis:

De acuerdo a la figura 10, la información que se obtuvo el 26,8% de los encuestados laboran en el local ubicado en la Puntilla, mientras que el 22,5% indica ser de la Aurora, mientras que el 21,1% trabajan en el establecimiento vía Samborondón, el 19% en la urbanización El Tornero, siendo el último 10,6% vía a la Costa. Se realizó esta distribución para los encuestados de los locales con el propósito de contar con una información correctamente proporcional y conocer las diferentes perspectivas de los colaboradores en dichos locales.

3. ¿Tiene Ud. conocimiento sobre lo que son los beneficios no monetarios?

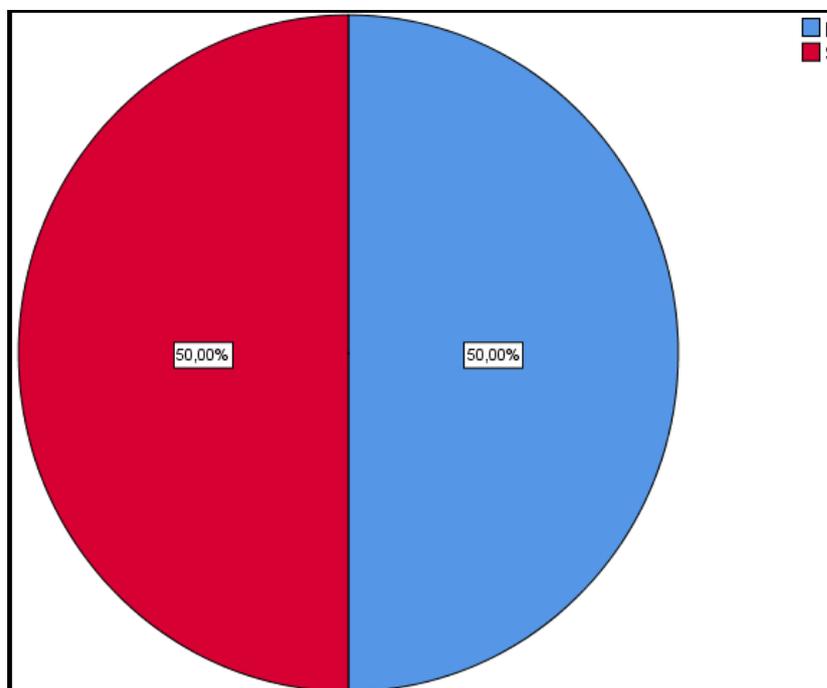


Figura 15. Conocimiento sobre los Beneficios no Monetarios.

Análisis:

De acuerdo a la figura 11, la información recaudada en la encuesta realizada a los trabajadores el 50% indica conocer sobre los beneficios no monetarios, mientras que el otro 50% explica no conocerlo. Es necesario recalcar que fue un poco complejo el realizar una encuesta a un porcentaje de colaboradores que desconocían del tema porque las respuestas no pueden ser las esperadas, por tal motivo a las personas que no tenían el conocimiento de estos Beneficios se les explico de manera detallada para que puedan seguir la encuesta.

4. ¿Está de acuerdo con el salario que percibe actualmente?

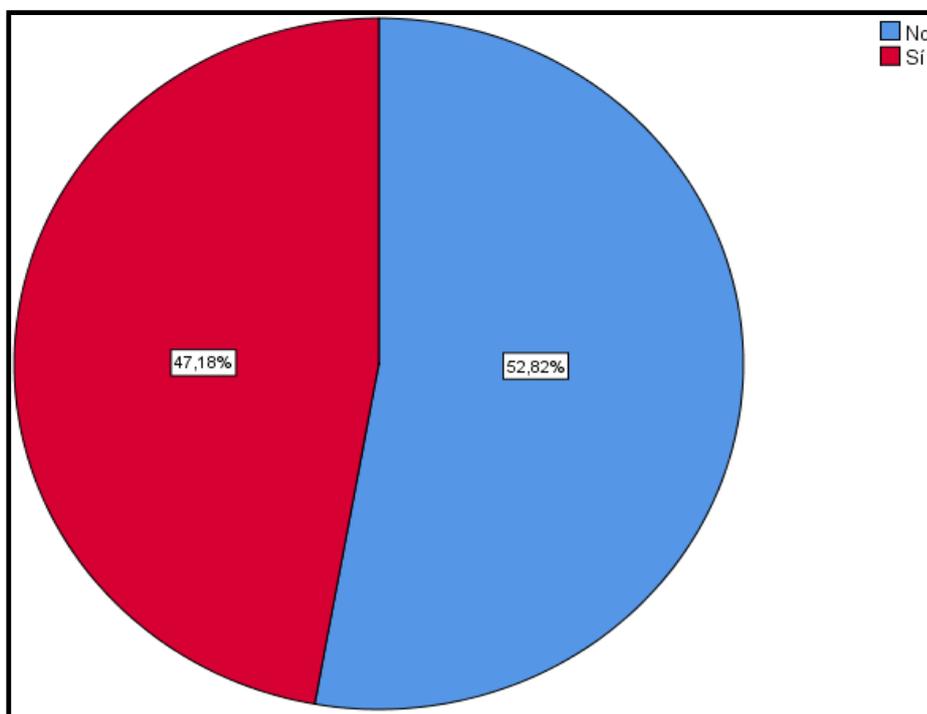


Figura 16. Salario que perciben los trabajadores.

Análisis:

De acuerdo a la figura 12, con la aplicación de la encuesta se conoció que el 52,8% explica no estar de acuerdo con el salario que percibe, mientras que el 47,2% señala si estar de acuerdo con el monto de su salario. Hay que mencionar que este porcentaje del 52,8 se encuentra desfavoreciendo a los trabajadores, debido a que por la inconformidad en la parte monetaria conlleva a la disminución en el esfuerzo y el desarrollo de las actividades y tareas que deben llevarse a cabo, no solo sería una descompensación para los trabajadores; sino que también afectaría a la empresa.

5. ¿Recibe algún tipo de incentivo por las funciones realizadas dentro de la empresa?

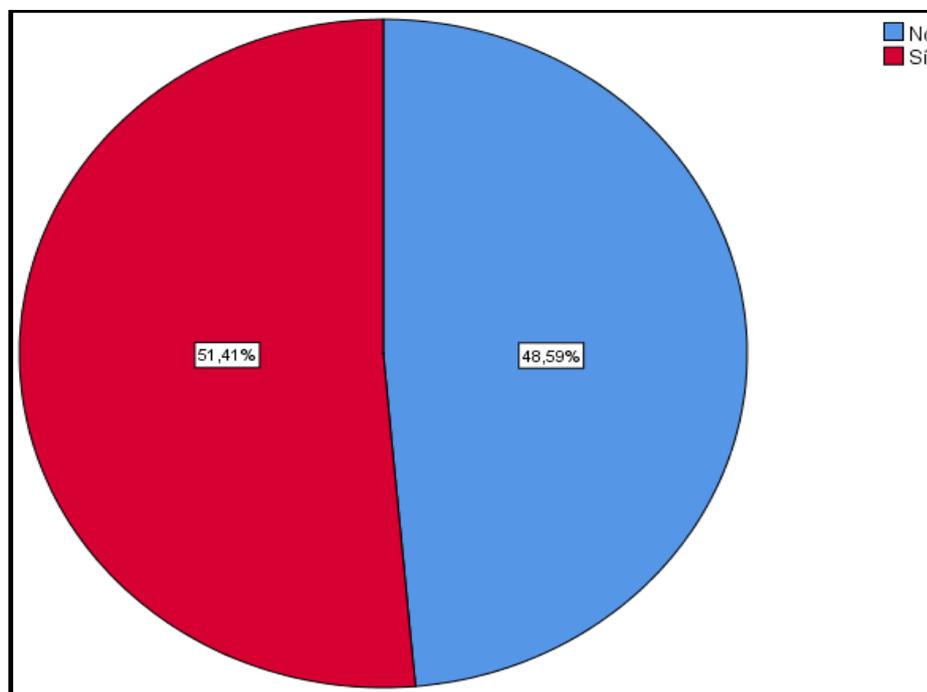


Figura 17. Incentivo que reciben por las funciones realizadas.

Análisis:

De acuerdo a la figura 13, por medio de la información recaudada el 51,4% indica si recibir incentivo por las tareas que realiza en la empresa, mientras que el 48,6% expresa no recibir reconocimiento no monetario por las funciones que realizadas en la empresa al momento de ejecutar su cargo que mantiene. Estos porcentajes nos reflejan el desequilibrio estructural compensatorio que se genera en la empresa Nelson Market. Lo que se puede deducir es que no es que no reciben incentivos en su totalidad, sino que unos reciben y el otro porcentaje no o recibe aquellos beneficios en menor proporción, lo cual da a conocer una falla puesto que los beneficios o las compensaciones deben ser equitativas para todo el personal a través de gestos, palabras, apoyo y aliento

6. ¿Considera que los beneficios no monetarios son una fuente motivadora de motivación para el buen desempeño laboral?

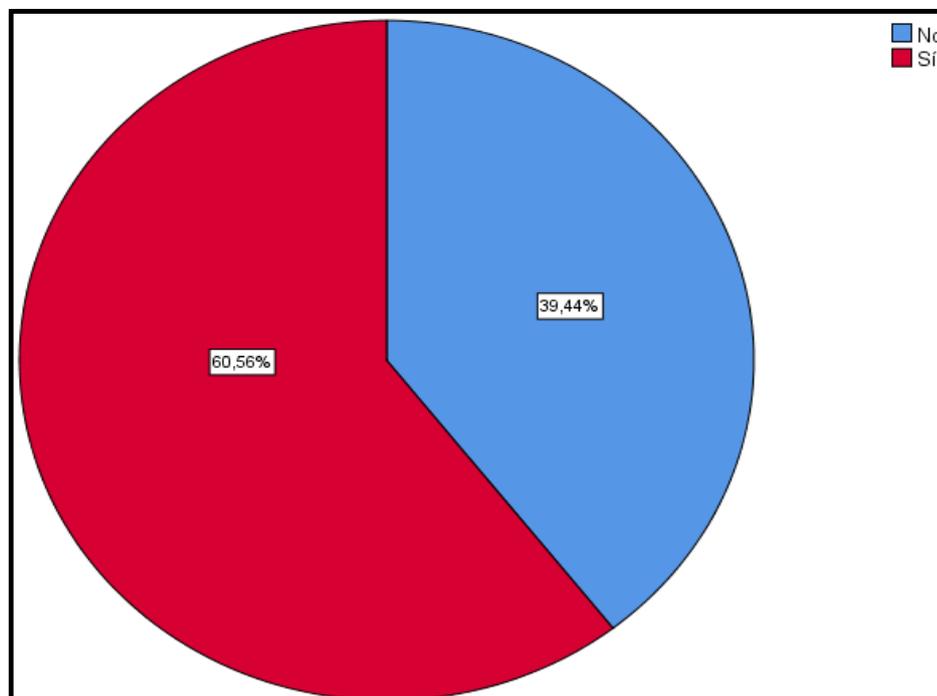


Figura 18. Beneficios no Monetarios fuente motivadora para el desempeño.

Análisis:

De acuerdo a la figura 14, con la información recolectada en la encuesta realizada a los trabajadores el 60,6% indica que los beneficios no monetarios sirven como fuente de motivación para tener una perspectiva positiva en el trabajo, mientras que el 39,4% explica que tales beneficios no ofrecen motivación. Este porcentaje del 60,6% refleja que hay un auge de las personas que buscan un espacio laboral o a una empresa que les conceda la posibilidad de recibir beneficios a partir de sus esfuerzos. Esta pregunta brinda información para la propuesta que se realizara más adelante pues es de gran importancia que los colaboradores recepten los beneficios no monetarios como una fuente generadora de motivación.

7. ¿Considera Ud., que las palabras, gestos, actitudes y comportamientos positivos o negativos influyen de manera directa en el desempeño?

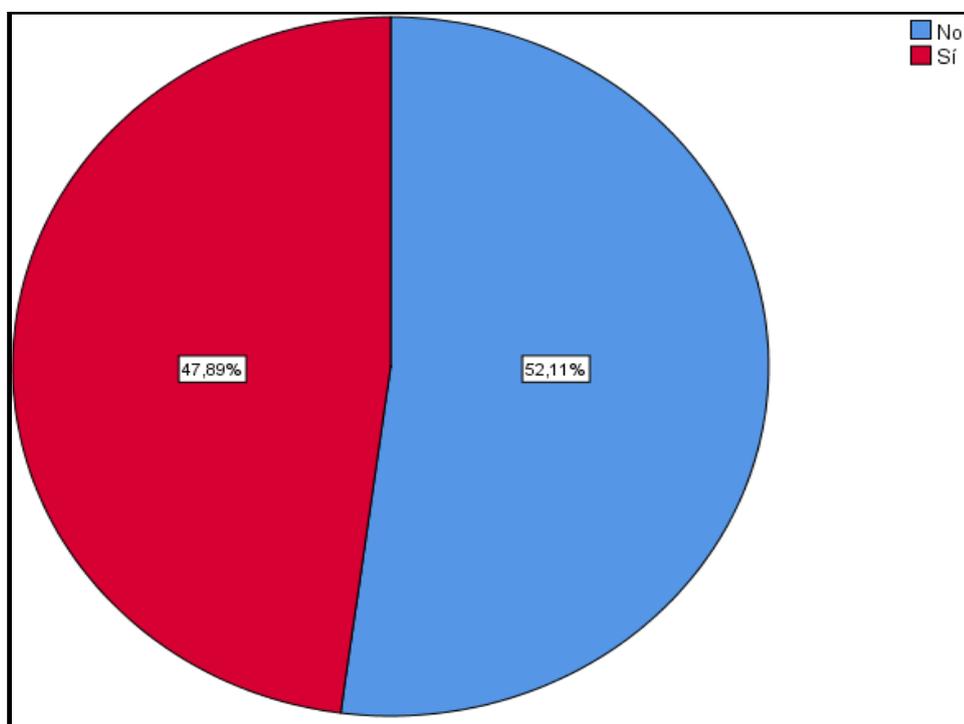


Figura 19. Comportamiento positivos o negativos que influyen en el desempeño laboral.

Análisis:

De acuerdo a la figura 15, con la información obtenida el 52,1% explica que los gestos, actitudes y comportamiento no influyen de forma directa en su desempeño, mientras que el 47,9% señala que si influye en su desempeño pues se relaciona con su motivación. Mediante esta respuesta se conoce que el 47,9% son conscientes de que los tratos cordiales son un eje principal para fundamentar una convivencia y armonía en el lugar de trabajo. Es importante que haya tratos cordiales en el lugar de trabajo.

8. ¿Qué tipo de recompensas le gustaría recibir por sus logros laborales?

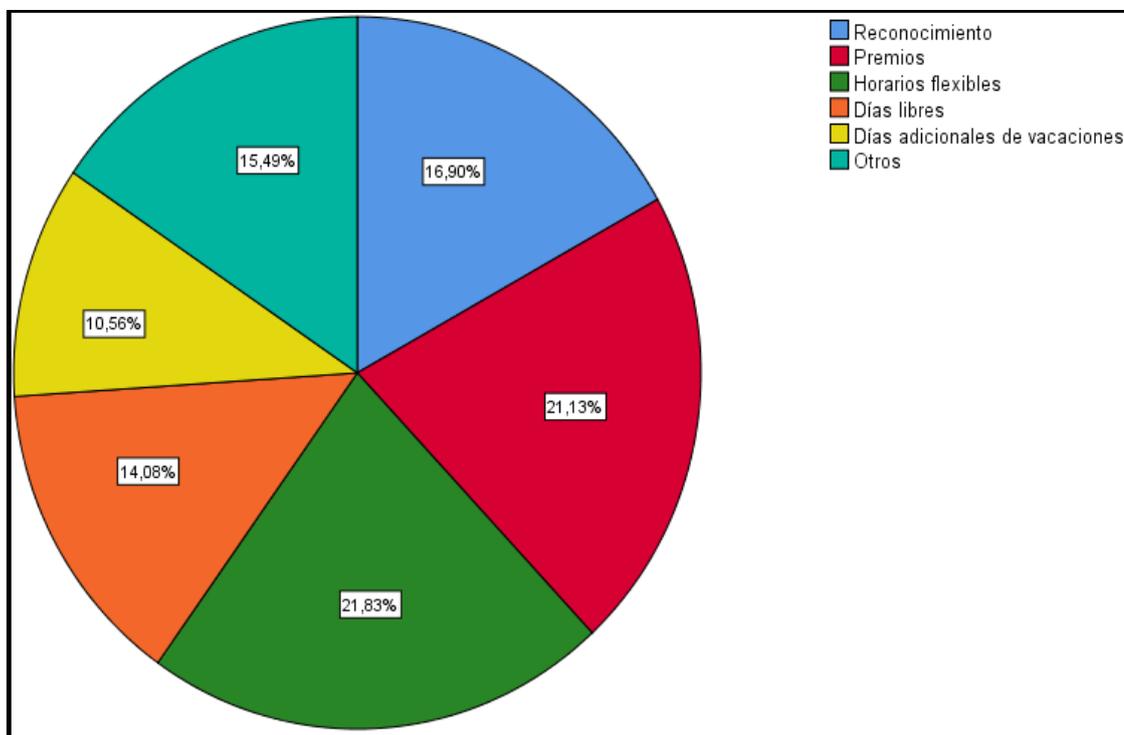


Figura 20. Tipos de recompensas por trabajos realizados.

Análisis:

De acuerdo a la figura 16, con la información que se obtuvo en la encuesta realizada a los trabajadores el 21,8% señala que refiere de recompensa la flexibilidad de horarios, mientras que el 21,1% indica que prefiere premios, sin embargo, el 16,9% expresa preferir reconocimientos. Por otro lado, el 15,5% expresa que es mejor otras recompensas, a diferencia del 14,1% que indica que sería de su agrado los días libres y por último el 10,6% prefiere los días adicionales de vacaciones. Esta respuesta nos proporciona información de que los colaboradores si se encuentran interesados en recibir dichos beneficios propuestos a elección personal de cada uno.

Autonomía

9. ¿Le agrada la empresa en la que labora?

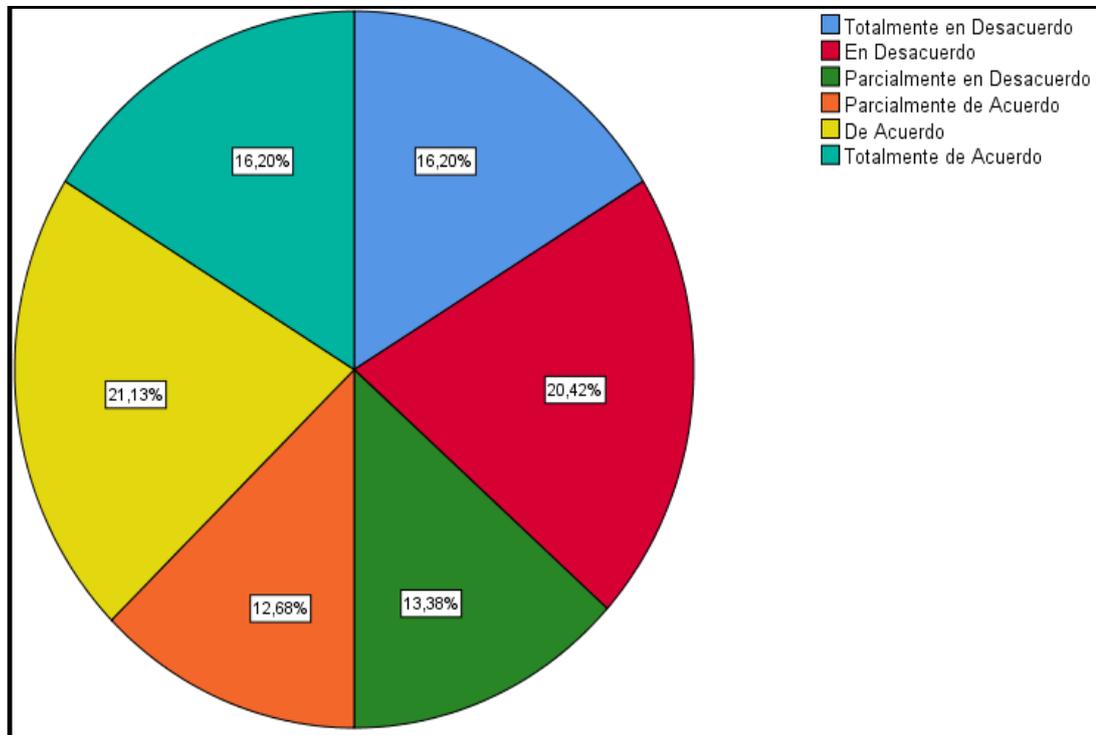


Figura 21. Agrado en la empresa que labora.

Análisis:

De acuerdo a la figura 17, con la recaudación de información mediante la encuesta realizada a los trabajadores se pudo identificar que el 21,13% expresa que están de acuerdo, es decir que si les resulta agradable el lugar de trabajo. El 20,42% se encuentran parcialmente de acuerdo. Un 16,20% están totalmente de acuerdo y el otro porcentaje de encuestados también del 16,20% reflejan estar totalmente en desacuerdo; además, un 13,38% están parcialmente en desacuerdo y un 12,68% están parcialmente de acuerdo. Este resultado nos proporciona información relevante pues las empresas no pueden salir adelante si sus colaboradores no se sienten a gusto con el ambiente laboral o si no les resulta agradable; puesto que afecta la productividad de los mismos y la rentabilidad de la empresa.

10. ¿Se siente comprometido al realizar sus tareas y actividades?

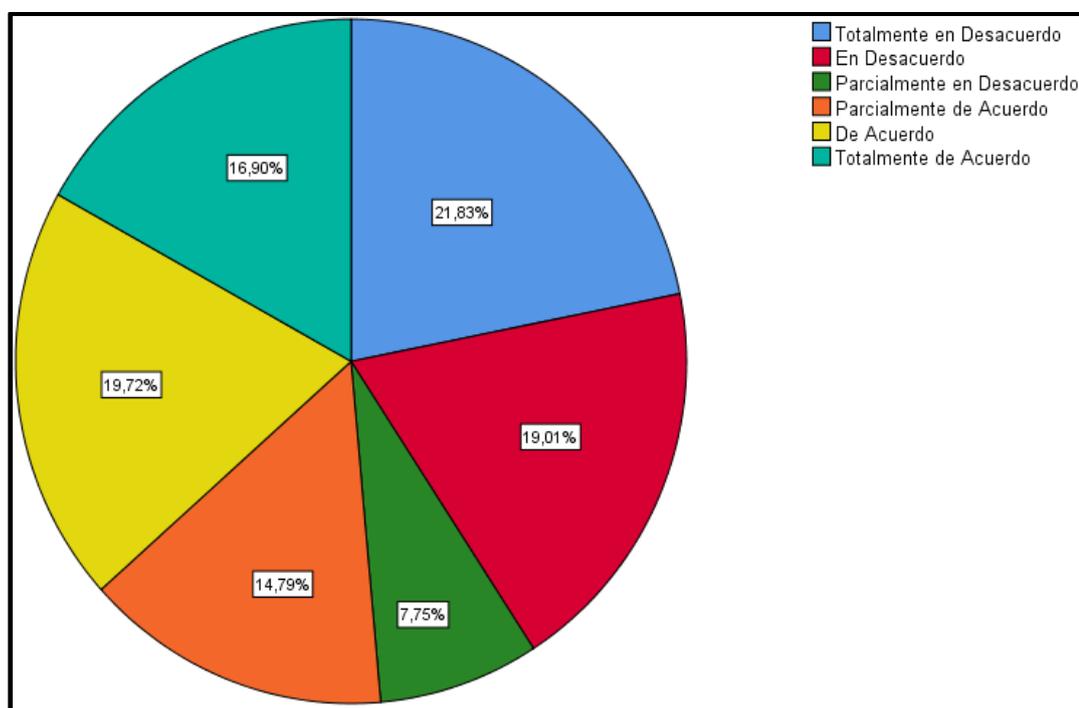


Figura 22. Trabajadores comprometidos al realizar sus funciones.

Análisis:

De acuerdo a la figura 18, con la información que se obtuvo el 21,8% expresa no sentirse comprometido con la empresa, mientras que el 19,7% indica que su compromiso con la empresa sigue firme, a diferencia del 19% que señala que solo en ocasiones se encuentra comprometido con la empresa. El mayor porcentaje de trabajadores se encuentra comprometido al realizar sus tareas y actividades. Los porcentajes restantes son bajos y dan a conocer que una empresa no puede exigir a los colaboradores a sentirse comprometidos con el desarrollo de sus laboral y funciones, pero lo que si puede hacer es ayudar a generar un apropiado entorno laboral para que se genere un compromiso y un sentimiento a largo plazo.

11. ¿Considera Ud., que como trabajador cumple con las exigencias y estándares de cumplimiento y/o rendimiento que requiere la empresa?

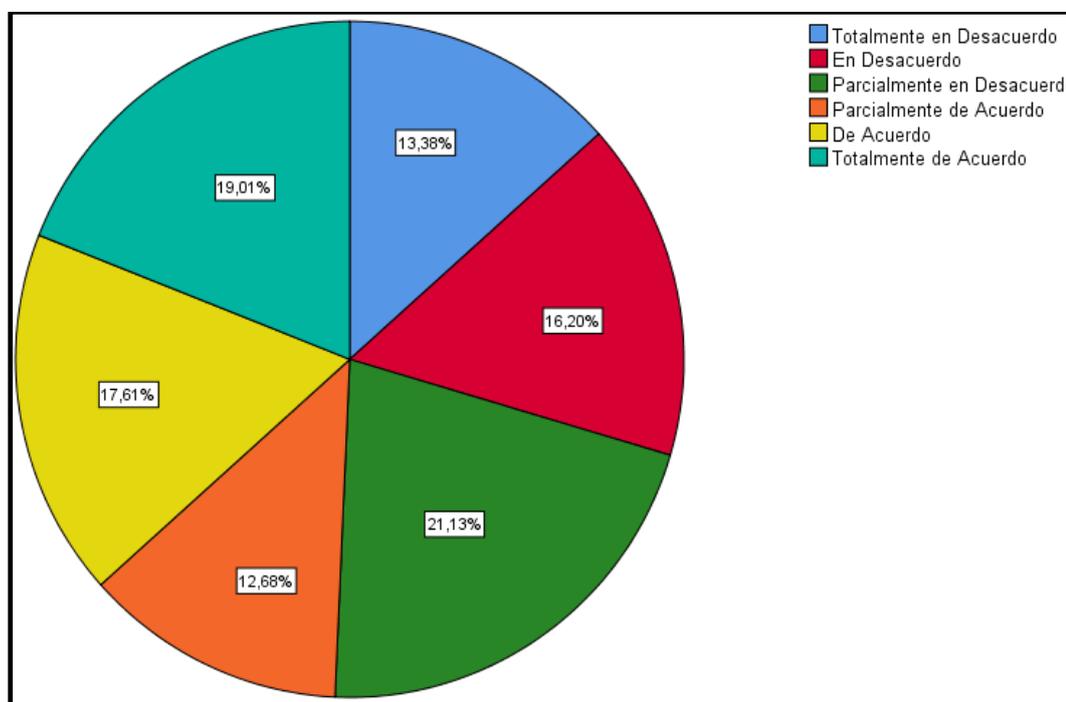


Figura 23. Cumplimiento y exigencias de los trabajadores en la empresa.

Análisis:

De acuerdo a la figura 19, con la información que se obtuvo el 21,1% sostiene que siempre cumple con los estándares y el rendimiento de la empresa, mientras que el 19% señala que siempre ha cumplido los estándares que exige la empresa al igual que el rendimiento, el 17,6% manifiesta que cumple a cabalidad las funciones que le otorga su trabajo a cargo. Aunque el porcentaje de respuestas se refleja dividido hay que resaltar que el cumplimiento eficiente de actividades y tareas son imprescindibles para lograr una buena gestión empresarial. El principal objetivo del cumplimiento de las funciones de manera correcta es mejorar la competitividad y productividad, generando viabilidad a la empresa.

12. ¿Considera que la empresa le proporciona la suficiente autonomía para que usted sea capaz de tomar decisiones para la ejecución correcta de sus funciones?

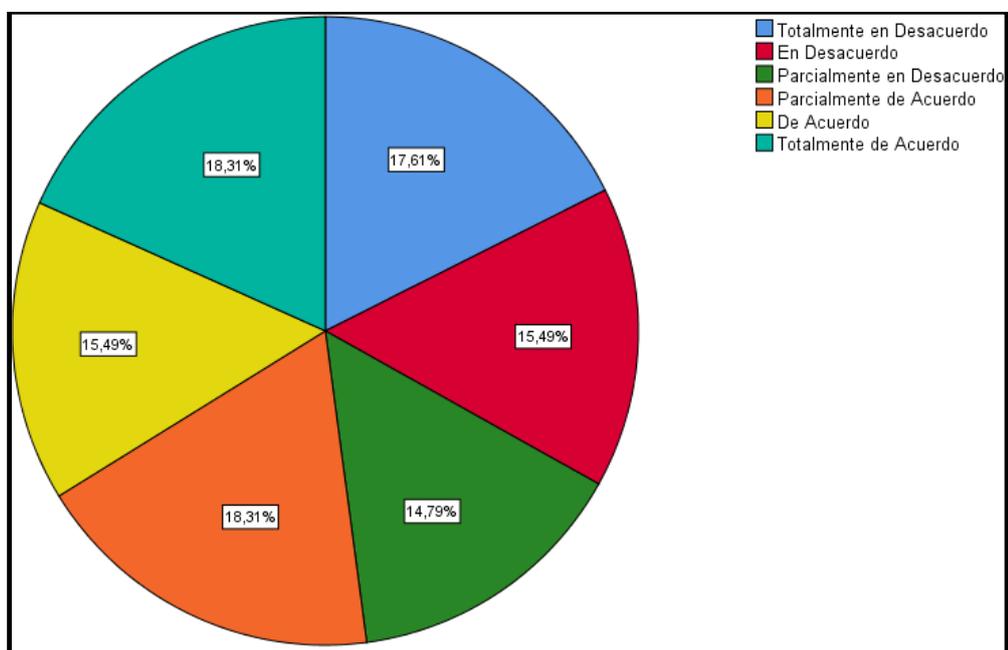


Figura 24. Autonomía para la toma de decisiones en la ejecución de sus funciones.

Análisis:

De acuerdo a la figura 20, con la información que se recolectó en la encuesta realizada a los trabajadores el 18,3% indica estar totalmente de acuerdo que la empresa le proporciona autonomía para tomar decisiones, mientras que el otro 18,3% indica que solo en ocasiones posee tal autonomía, a diferencia del 17,6% manifiesta que el cargo que realiza no le permite tomar decisiones. Mediante las respuestas se pudo evidenciar que la empresa si proporciona autonomía. Los colaboradores receptan la autonomía como un aspecto positivo debido a que se sienten mucho más apreciado, por lo tanto, se ve reforzada su motivación y autoestima; el otro porcentaje desfavorable no encuentra autonomía en el lugar de trabajo y esto genera un bajo desarrollo en su potencial.

13. ¿Cree que el ser reconociendo y motivado por parte de la empresa le ayudaría a incrementar la eficiencia del resultado de sus funciones?

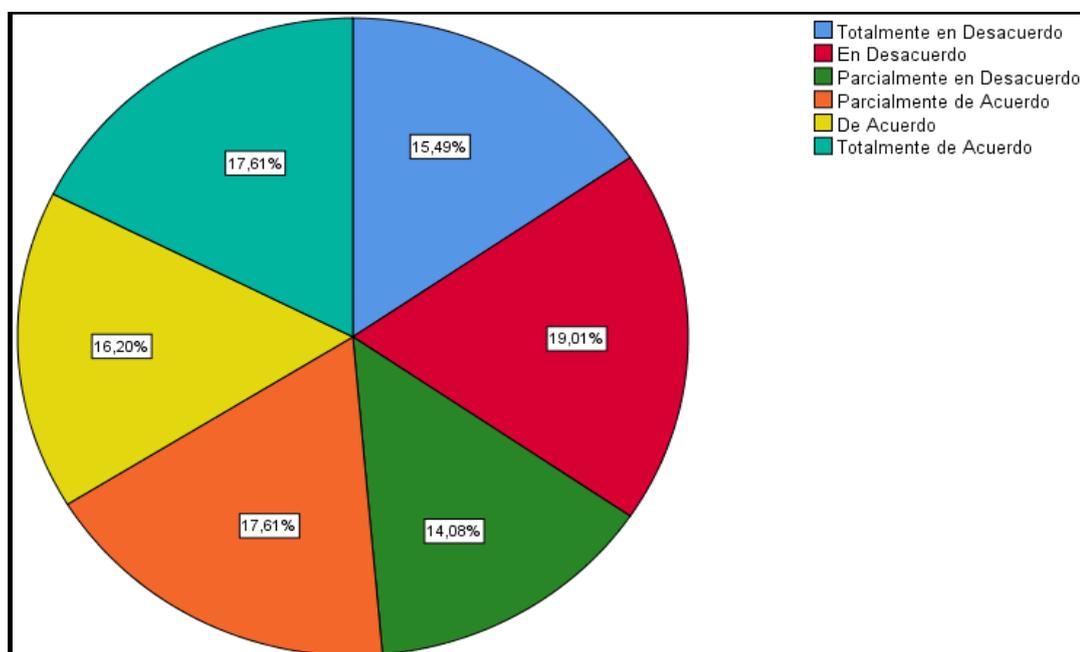


Figura 25. Incremento de la eficiencia mediante el reconocimiento y motivación por medio de la empresa.

Análisis:

De acuerdo a la figura 21, con la información que se obtuvo el 19% señala no estar en desacuerdo con que el reconocimiento y la motivación por parte de la empresa ayudaría a incrementar la eficiencia de las funciones. Por otro lado, el 17,6% indica que en ocasiones el reconocimiento por parte de la empresa le ayuda a mejorar en sus funciones, mientras que el 17,6% manifiesta que al ser reconocido esto le ayuda a esforzarse más en sus funciones. Las respuestas se encuentran divididas, pero por un porcentaje pequeño; porque en ocasiones los trabajadores piensan que el reconocimiento solo se lo puede realizar de manera monetaria sin conocer que existen otras formas compensatorias que de seguro sumaran su autoestima y desempeño laboral.

Apoyo

14. ¿Siente respaldo por parte de la empresa ante sus incertidumbres e inquietudes laborales?

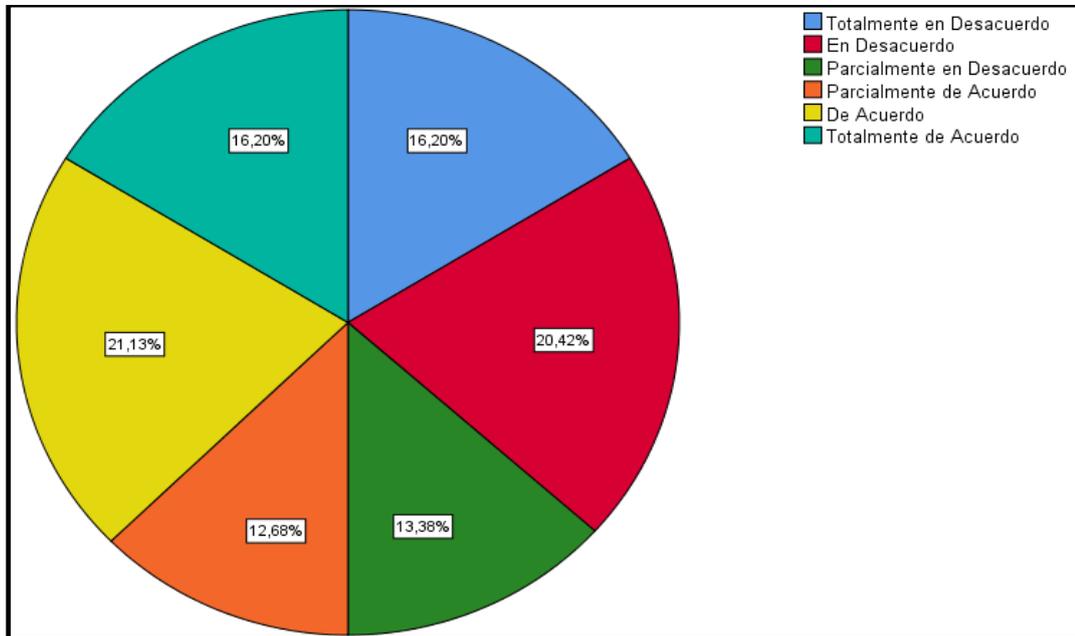


Figura 26. Respaldo por parte de la empresa en momentos difíciles laborales.

Análisis:

De acuerdo a la figura 22, con los datos recolectados en la encuesta realizada a los trabajadores el 21,1% manifiesta que si siente respaldo de la empresa ante las incertidumbres laborales que se presentan, mientras que el 20,4% señala que la empresa en algunas ocasiones si responde a sus inquietudes que se presentan, mientras que el 16,2% indica que siempre han tenido respuesta de la empresa cuando hay dudas en inquietudes laborales. Mediante el reflejo de esta respuesta el mayor porcentaje afirma que no se siente respaldado por la empresa ante sus incertidumbres o inquietudes y esto ocasiona un gran problema, debido a que para generar un desarrollo adecuado del trabajador este debe ser escuchado para que no solo se ayude a el mismo, sino también a la empresa, puesto que el trabajador quiera dará conocer alguna falla o sugerir alguna recomendación que ayudaría de manera positiva.

15. ¿Cuenta con una retroalimentación positiva al momento de cometer errores y así poder enmendarlos?

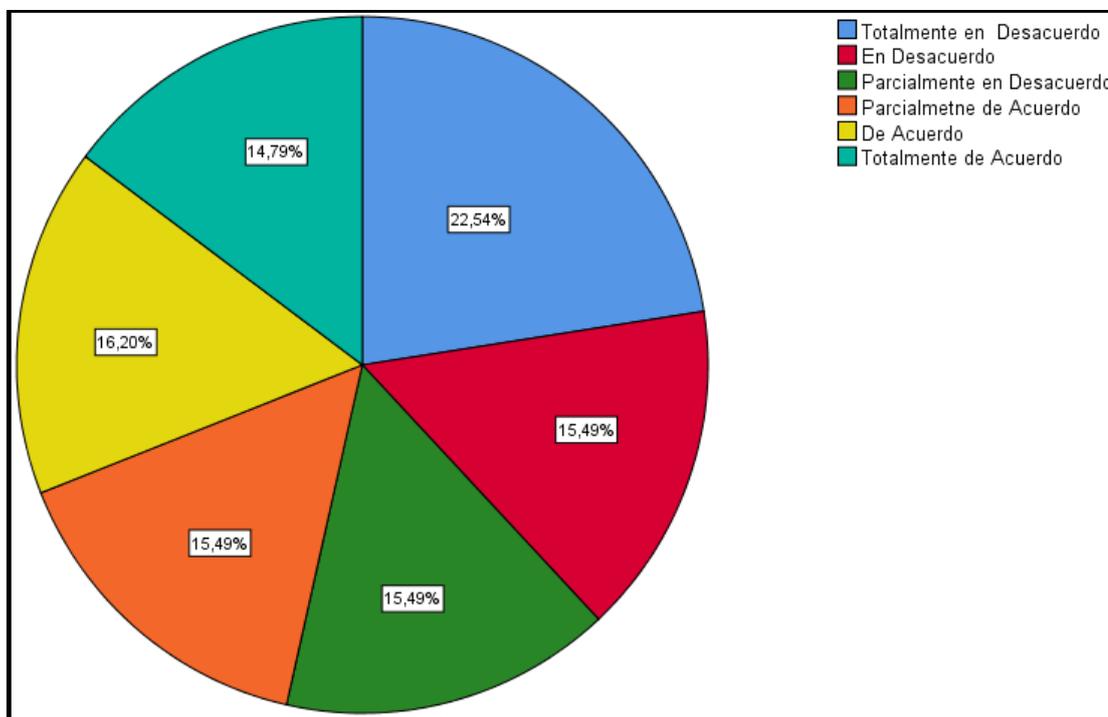


Figura 27. Retroalimentación positiva en el momento de falencias de los trabajadores.

Análisis:

De acuerdo a la figura 23, con los datos que se obtuvieron en la encuesta realizada a los trabajadores el 22,5% manifiesta que no existe una retroalimentación positiva al momento de un error, mientras que el 16,2% expresa que, si existe retroalimentación positiva, a diferencia del 15,5% que señala que dicha retroalimentación ocurre solo cuando el daño es menor. Esta pregunta se formuló para conocer la perspectiva de los trabajadores. Hay que recalcar que la retroalimentación brinda confianza ayuda a los trabajadores a conocer acerca de qué necesitan mejorar y es que si los gerentes de Nelson Market proporcionan retroalimentación estarían dando a entender a los trabajadores de que hay un interés y preocupación por el desarrollo de los mismos.

16. ¿Considera que puede hallar solución ante las necesidades, inconvenientes o incomodidades que se le presente en el lugar de trabajo?

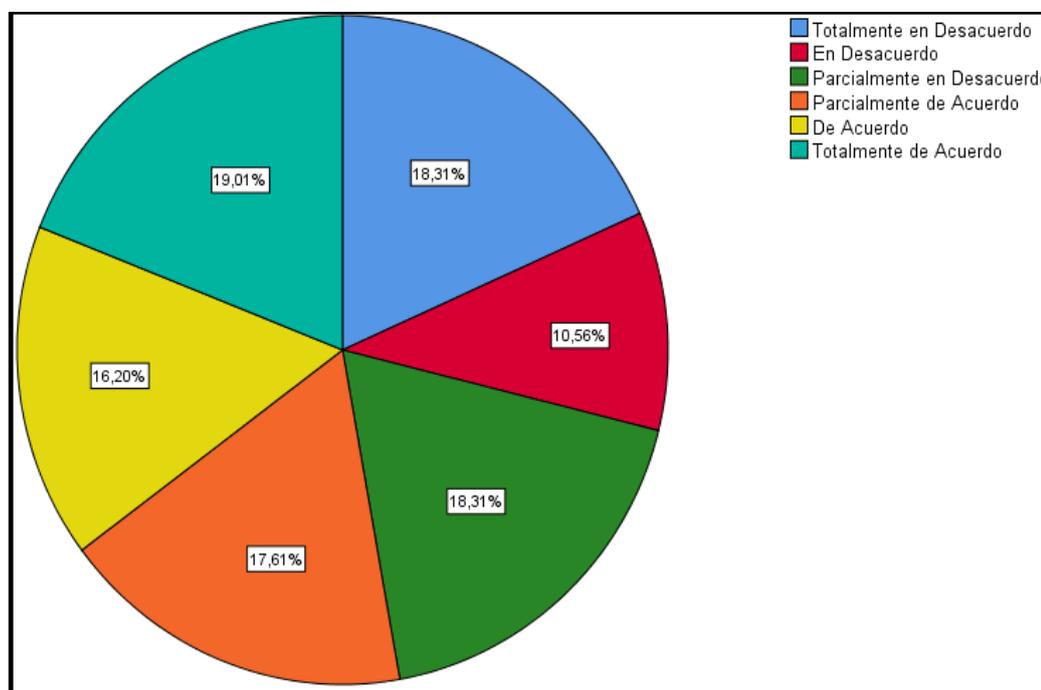


Figura 28. Solución ante las necesidades que se presentan en la empresa.

Análisis:

De acuerdo a la figura 24, con la información que se recolecto el 19% señala que si es posible dar soluciones ante inconvenientes que se presentan en el trabajo, mientras que el 18,3% manifiesta que no le es posible hallar soluciones a las situaciones que ocurren en el entorno de trabajo, a diferencia del 17,6% que explica que según sea la situación hay posibilidad de dar solución. El mayor porcentaje se halla de manera positiva, es decir que si encuentran ayuda ante sus inquietudes. Por otro lado, un porcentaje cercano afirma que no hallan soluciones a los mismos, los cuales genera un desequilibrio de productividad para la empresa puesto que las incertidumbres no respondidas generan un bajo desempeño laboral.

17. ¿Le resultaría positivo al recibir más respaldo por parte de la empresa para que usted pueda equilibrar su vida personal y laboral?

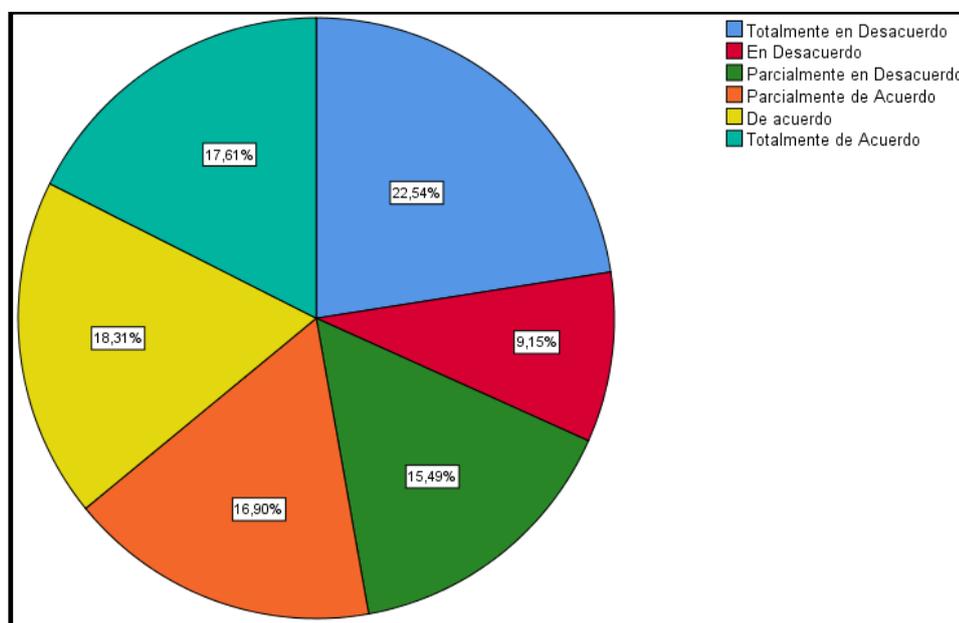


Figura 29. Respaldo de la empresa para la vida profesional y laboral.

Análisis:

De acuerdo a la figura 25, con la información obtenida el 22,5% señala estar en desacuerdo que un mayor respaldo permitirá equilibrar la vida personal y laboral. Mientras que el 18,3% manifiesta estar de acuerdo en que es positivo tener un respaldo por parte de la empresa, a diferencia del 17,6% que expresa no ser positivo. El mayor porcentaje indica que no está de acuerdo con recibir más respaldo por parte de la empresa en ese ámbito, y no es porque lo quieran así, sino que las personas o colaboradores no están acostumbrados a recibir beneficios mucho más allá de los remunerados.

18. ¿Considera Ud. que, si la empresa centrara más apoyo en sus necesidades emocionales, esto lo ayudaría a progresar y ser mejor?

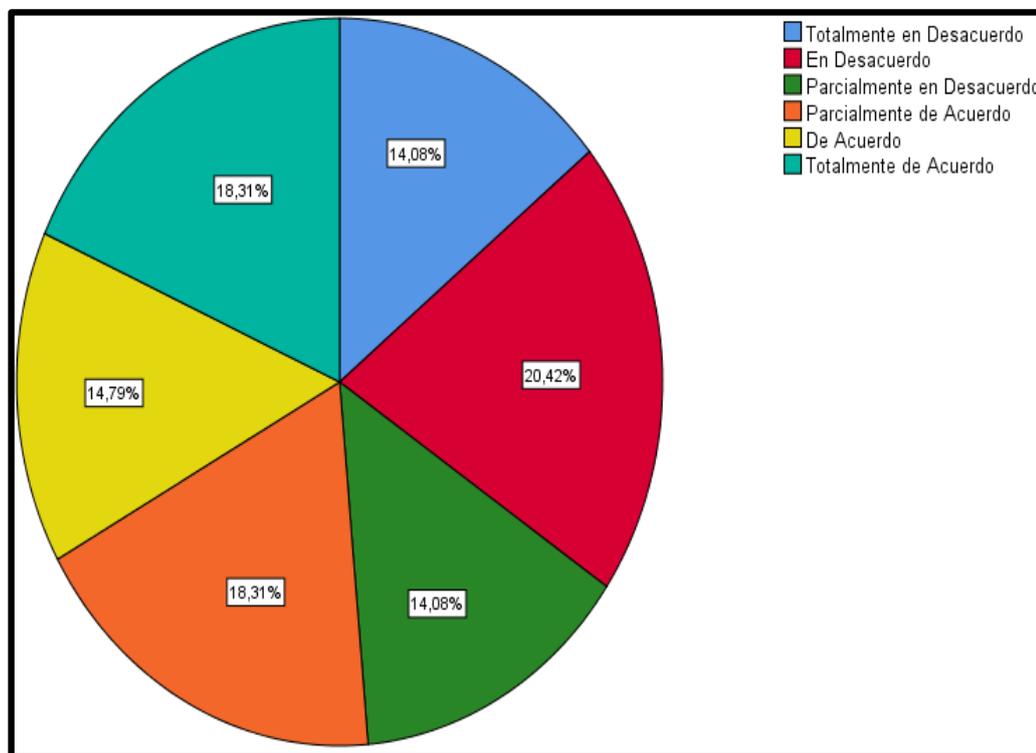


Figura 30. Apoyo por parte de la empresa en las necesidades emocionales.

Análisis:

De acuerdo a la figura 26, con la información que se obtuvo el 20,4% expresa estar en desacuerdo en que mayor apoyo a las necesidades emocionales le permita progresar, pues las situaciones emocionales son difíciles. El 18,3% manifiesta estar totalmente de acuerdo que el apoyo por parte de la empresa representa más sensibilidad, mientras que el otro 18,3% indica que el apoyo de la empresa es importante para progresar en las circunstancias emocionales que se presentan. Aquí las respuestas se encuentran divididas, pero los colaboradores si reconocen que el apoyo emocional es fundamental para un buen desarrollo emocional, porque si hay una carga emocional negativa fuerte los colaboradores tienden a traer esos problemas al lugar de trabajo.

Reconocimiento

19. ¿Le parecería una buena idea el recibir beneficios adicionales por sus logros laborales?

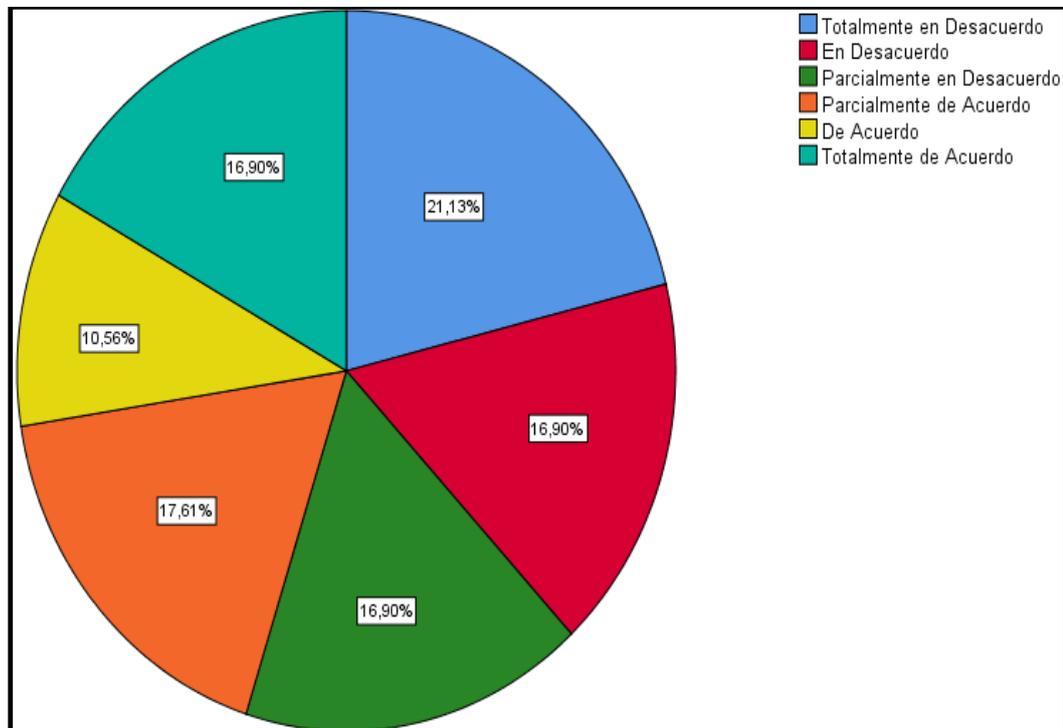


Figura 31. Beneficios adiciones por logros laborales.

Análisis:

De acuerdo a la figura 27, con la información que se obtuvo el 21,1% indica no ser buena idea recibir beneficios adicionales por los logros, pues para ello se encuentra el salario, mientras que el 17,6% señala que, si es buena idea el uso de beneficios adicionales, ya que incentiva el mejoramiento de las funciones, a diferencia del 16,9% que indica no coincidir del todo, por lo que puede resultar contraproducente. El mayor porcentaje afirma que no sería necesario recibir beneficios adicionales, pero no es porque lo quieran así, sino que la cultura empresarial no ha llegado a generar esos beneficios que inconscientemente el trabajador deja pasar por desapercibido conociendo que son elementales para generar un buen desempeño laboral

20. ¿Sería de su agrado disfrutar de eventos recreativos, paseos y convivencias en el que sean partícipes usted y su familia?

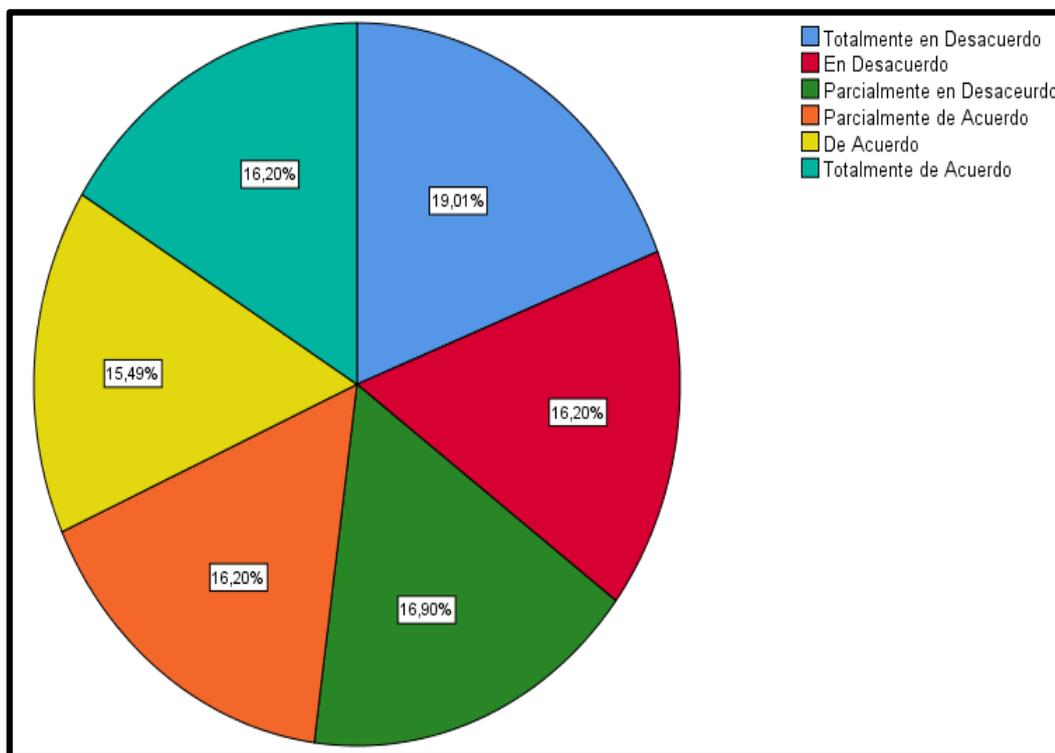


Figura 32. Disfrutar de eventos que se comparta con la familia en la empresa.

Análisis:

De acuerdo a la figura 28, con la información que se obtuvo en la encuesta realizada el 19% indica no sentirse muy agrado en la realización de eventos familiares, mientras que el 16,2% indica que resultaría muy beneficioso para compartir más tiempo con su familia y se relacione con sus compañeros, asimismo lo expresa el 15,5% que indica que ese tipo de eventos permite interactuar de una mejor manera con los compañeros de trabajo y sus relaciones desde otra perspectiva. Aquí las respuestas se encuentran equilibradas pues algunos trabajadores hallan alta motivación en eventos recreativos mientras que el grupo restante no le parece necesario o fundamental

21. ¿Le interesaría recibir por parte de la empresa talleres, cursos de capacitación, formación y mejoramiento?

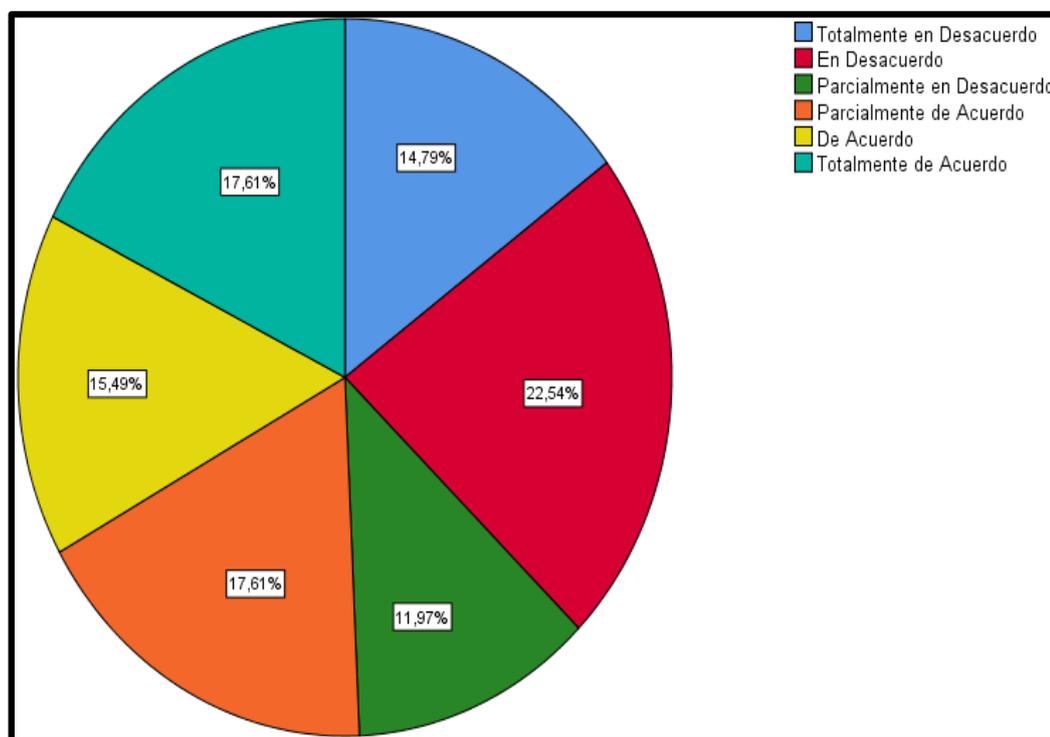


Figura 33. Formación profesional que brinda la empresa.

Análisis:

De acuerdo a la figura 29, con la información que se obtuvo en la encuesta realizada el 22,5% señala estar en desacuerdo en recibir talleres o cursos de capacitación por lo que resta tiempo u ocupa el correspondiente a la familia. El 17,6% manifiesta estar totalmente de acuerdo pues permite ampliar su conocimiento y colocarlo en práctica en sus funciones, el 12% señala estar parcialmente en desacuerdo porque disminuye compartir tiempo en familia y a su vez habría mejor entendimiento en las funciones que desarrollada cada trabajador. El mayor porcentaje es afirmativo y da a conocer una pauta para la propuesta debido a que se encuentran interesados en aquel beneficio de formación profesional cubriendo una necesidad laboral.

22. ¿Cree que, si recibiera algún beneficio no monetario adicional por parte de la empresa, Ud., se esforzaría más?

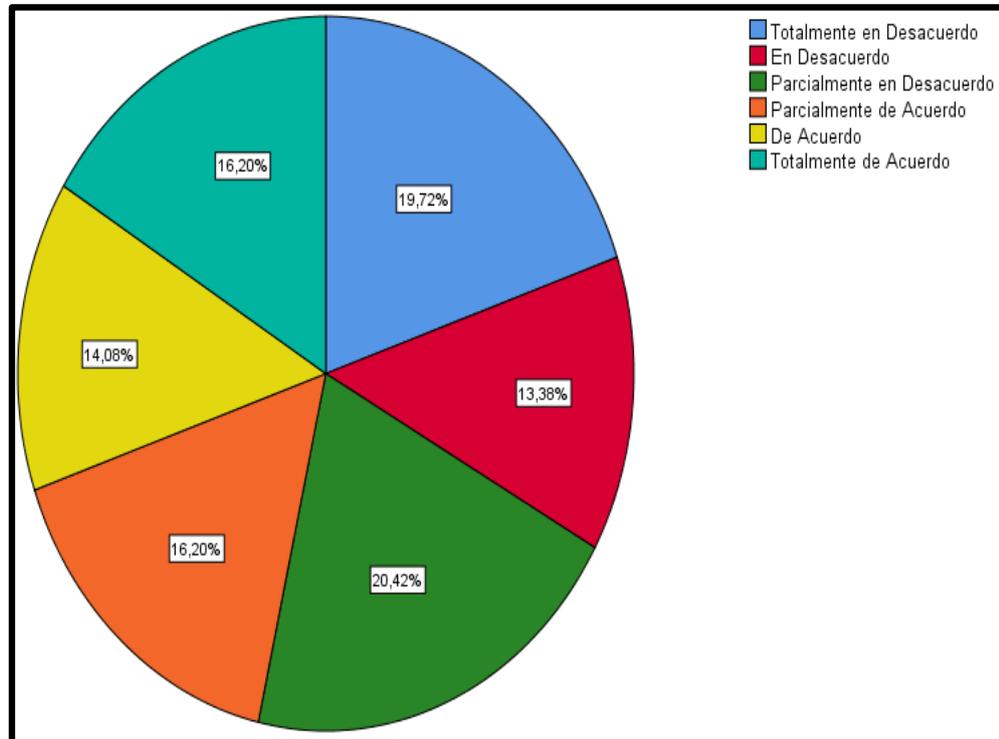


Figura 34. Beneficio no Monetario emocional por parte de la empresa.

Análisis:

De acuerdo a la figura 30, con los datos obtenidos el 20,4% no estar seguro en que se esforzaría si obtiene un beneficio no monetario, mientras que el 19,7% indica no esforzarse si tiene un beneficio no monetario, a diferencia del 16,2% que indica si realizar esfuerzo a pesar de no ser monetario. Mediante esta respuesta no es que los trabajadores indiquen que no les gustaría recibir tales beneficios. Sino que desconocen cuales serían los mismos y no sabrían si estos les resultaría en gran proporción o de largo plazo como para generar en ellos un cambio o motivación.

23. ¿Considera una excelente opción por parte de la empresa establecer un programa de beneficios no monetarios?

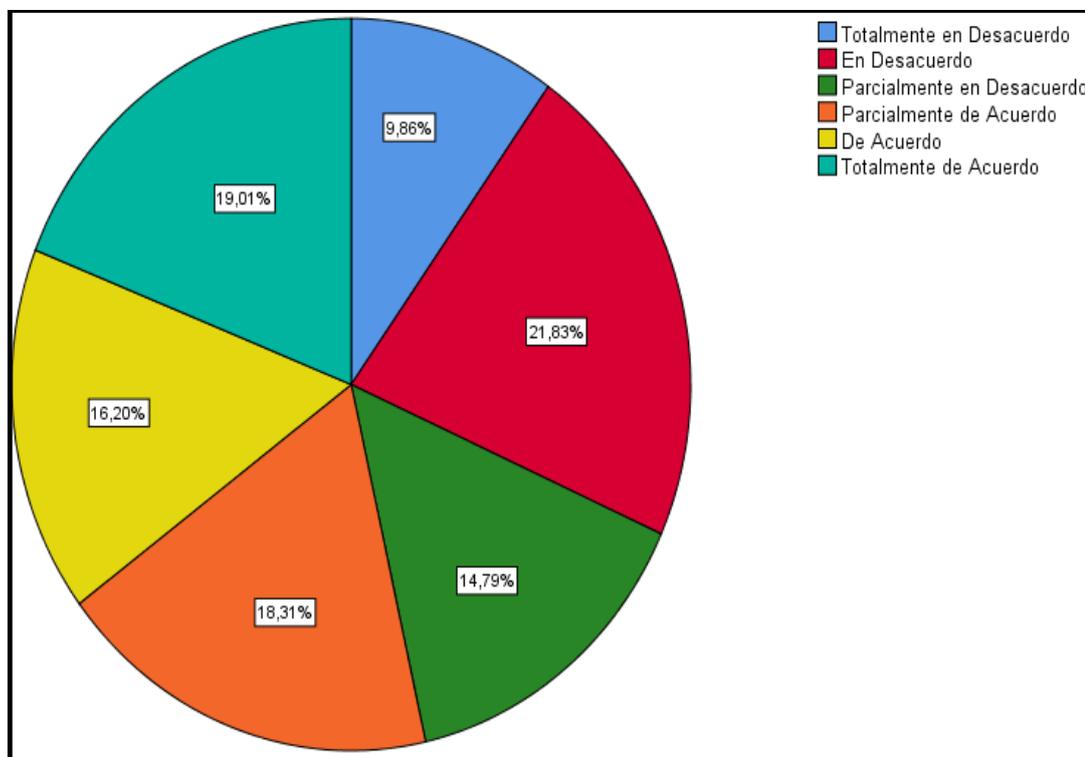


Figura 35. Establecer programa de beneficio no monetario para mejoras en la empresa.

Análisis:

De acuerdo a la figura 31, con la información que se obtuvo el 21,8% explica estar en desacuerdo en la aplicación de un programa de beneficios no monetarios. Mientras que el 19% que señala estar totalmente de acuerdo en la ejecución de un programa de beneficios, mientras que el 9,9% indica no ser necesario un programa de beneficios, por lo que no son monetarios. Aquí se encuentra una respuesta favorable por la mayoría de los trabajadores ya que al mencionar un “programa de beneficios no monetarios” los trabajadores se dan una idea de que estos pueden ser diversos y sobre todo de largo plazo generándoles una motivación laboral.

Cooperación

24. ¿Se encuentra conforme con la relación laboral que mantiene con quienes lo rodean en su lugar de trabajo?

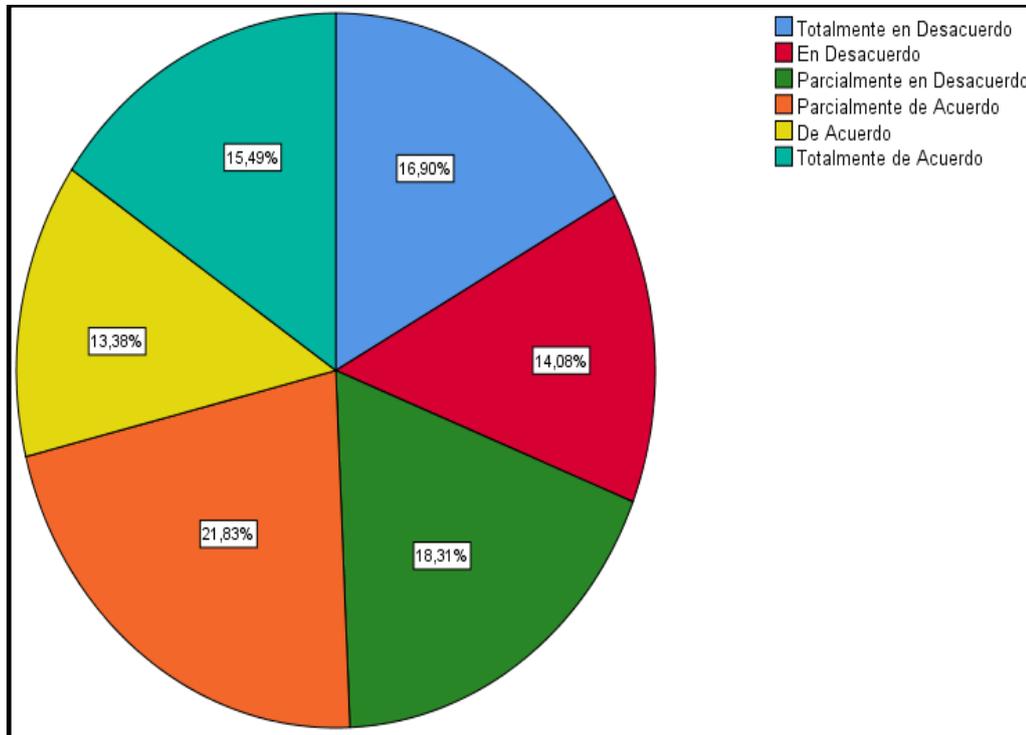


Figura 36. Ambiente laboral que mantienen en la empresa.

Análisis:

De acuerdo a la figura 32, con la información que se obtuvo en la encuesta a los trabajadores el 21,8% indica estar conforme con la relación laboral para tener una relación contractual entre ambos. Mientras que el 18,3% indica no tener buena relación laboral porque cada quien se ocupa de su trabajo, asimismo ocurre con el 16,9% que explica no tener buena relación laboral con quien los rodea por lo que no tiene tiempo de esparcimiento con ellos. La mayoría afirmó que si se encuentra conforme a la relación laboral o ambiente. Esta es una pregunta y sobre todo una respuesta controversial debido a que ningún trabajador afirmara no sentirse conforme.

25. ¿Percibe unión en el espacio laboral en el cual se desenvuelve?

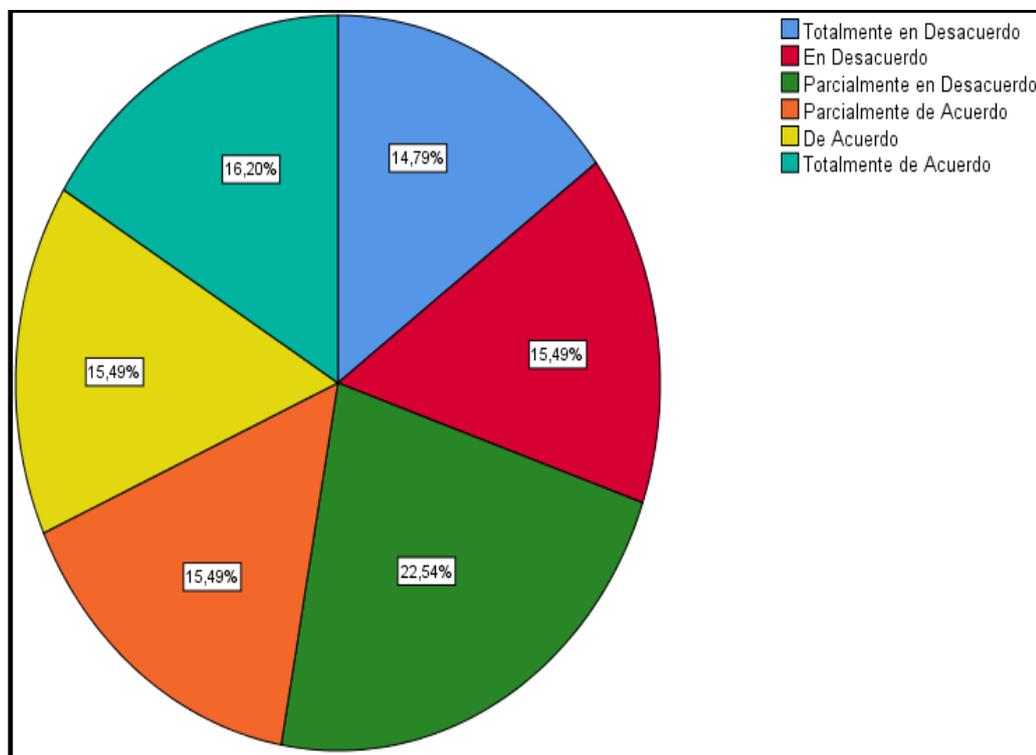


Figura 37. Unión en el espacio laboral.

Análisis:

De acuerdo a la figura 33, con la información recabada se pudo conocer que el 22,5% de los encuestados manifiesta que en algunas situaciones no percibe unión en el espacio laboral, mientras que el 16,2% explica sentir unión en el lugar de trabajo, asimismo el 15,5% explica que el espacio donde se desenvuelve laboralmente percibe unión. Mediante este resultado se puede conocer que se necesita fomentar la unión en el espacio laboral. Cabe recalcar que en ocasiones la camaradería si resulta positivo para el ambiente laboral y para que este sea menos tenso mucho más en este tipo de empresas como los supermercados donde diariamente se debe trabajar en unión y en equipo por parte de los gerentes, supervisores y colaboradores.

26. ¿Recibe ayuda o colaboración frente a los inconvenientes laborales que se le presente?

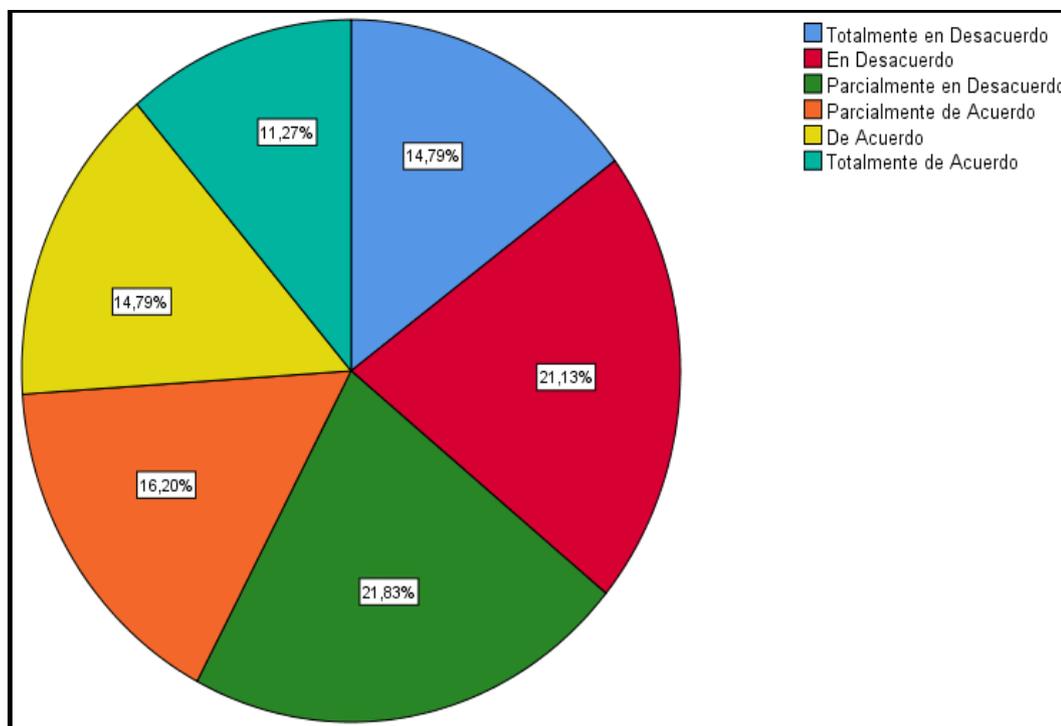


Figura 38. Colaboración por parte de la empresa en inconvenientes laborales.

Análisis:

De acuerdo a la figura 34, con la información que se obtuvo en la encuesta realizada el 21,8% manifiesta que no en todas las situaciones logra obtener ayuda, pues si la misma se puede controlar no es necesaria; asimismo, el 21,1% manifiesta que en las situaciones que ha atravesado no ha necesitado ayuda ya que han sabido manejarlas por ellos mismos. Aquí las respuestas se encuentran divididas con una diferencia del 0,7, por lo cual es mediante esta información nos ayuda o nos da una idea de que se debe fomentar más la comunicación. Este resultado colabora a crear una estrategia para la fomentación de comunicación y para que los colaboradores puedan ser escuchados ante sus inconvenientes laborales.

27. ¿Piensa que una retroalimentación continua en las falencias o errores, lo ayudaría a mejorar significativamente los resultados de sus tareas?

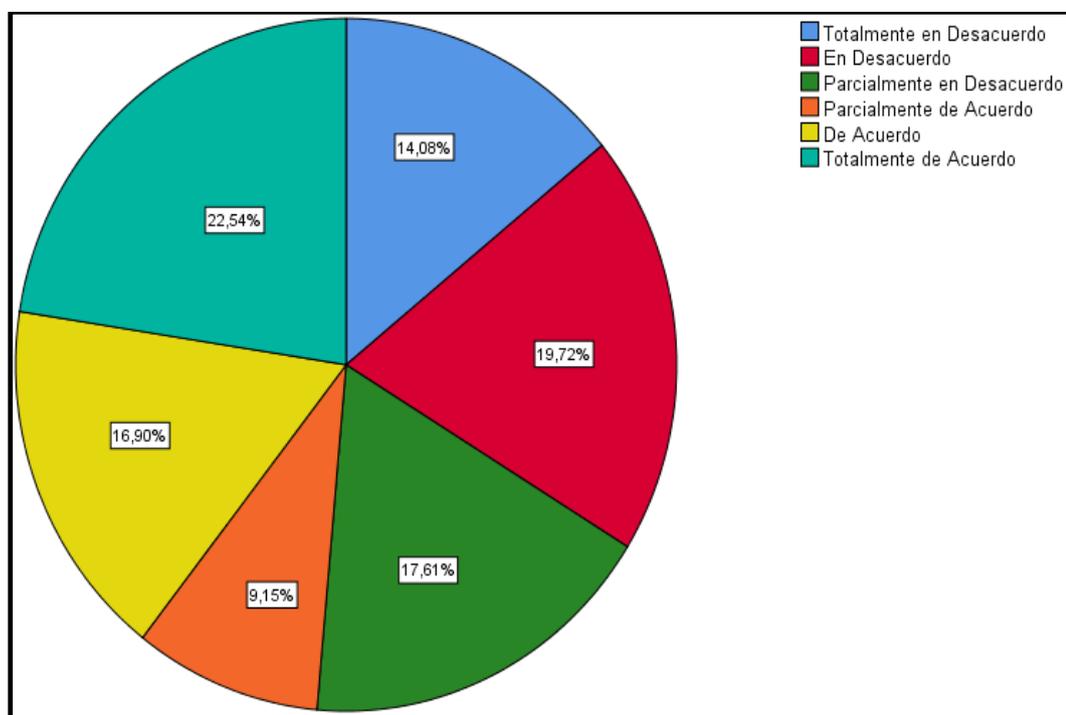


Figura 39. Retroalimentación en errores que se sucedan en sus funciones al momento de ejecutarlas.

Análisis:

De acuerdo a la figura 35, con la información que se obtuvo en los resultados de la encuesta el 22,5% expone que una retroalimentación continua en las falencias o errores permite mejorar significativamente, mientras que el 19,7% indica que ese método no causaría mucha mejora, asimismo el 17,6% explica que pueda dar alguna mejora si se acepta tales falencias sino pues no se cumplirá el objetivo. De acuerdo a los resultados los colaboradores del Nelson Market reciben un feedback; es decir información y sobre todo ayuda en sobre lo que sabe hacen y sobre la manera en cómo actúan; recibiendo ayuda en las carencias, falencias o fallas.

28. ¿Piensa que la cooperación es necesaria para poder llevar a cabo mejores resultados empresariales?

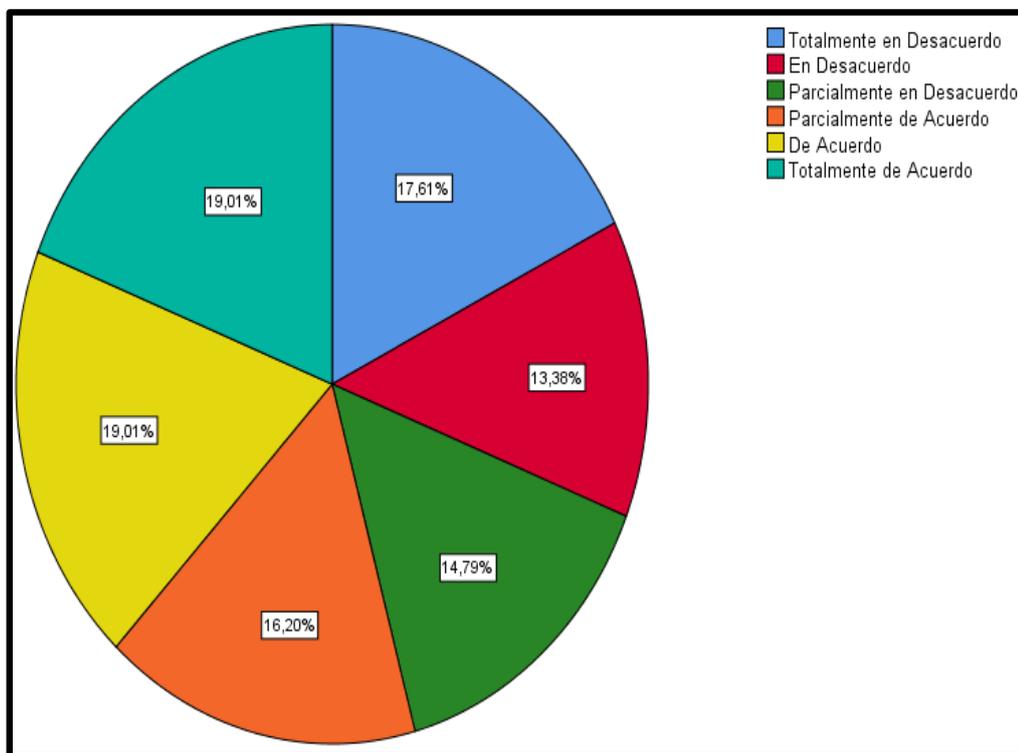


Figura 40. Cooperación para tener mejores resultados empresariales.

Análisis:

De acuerdo a la figura 36, con la información que se conoció el 19% explica la cooperación es completamente necesaria para mejores resultados, a diferencia del 17,6% que señala no ser necesaria la cooperación, mientras que el 16,2% manifiesta que es necesaria la cooperación pues permite mejorar los resultados empresariales. Esta información nos muestra que la cooperación es importante y mucho más en este tipo de empresas donde las actividades son de alto movimiento para satisfacer las necesidades y brindar una buena atención al consumidor. El 19% de los trabajadores de Nelson Market saben que los esfuerzos compuestos por un equipo de trabajo garantizan un mayor rendimiento laboral; esto se debe a que esta empresa necesita una interacción para lograr la eficiencia.

Estructura

29. ¿Tiene establecida de forma clara sus tareas y funciones?

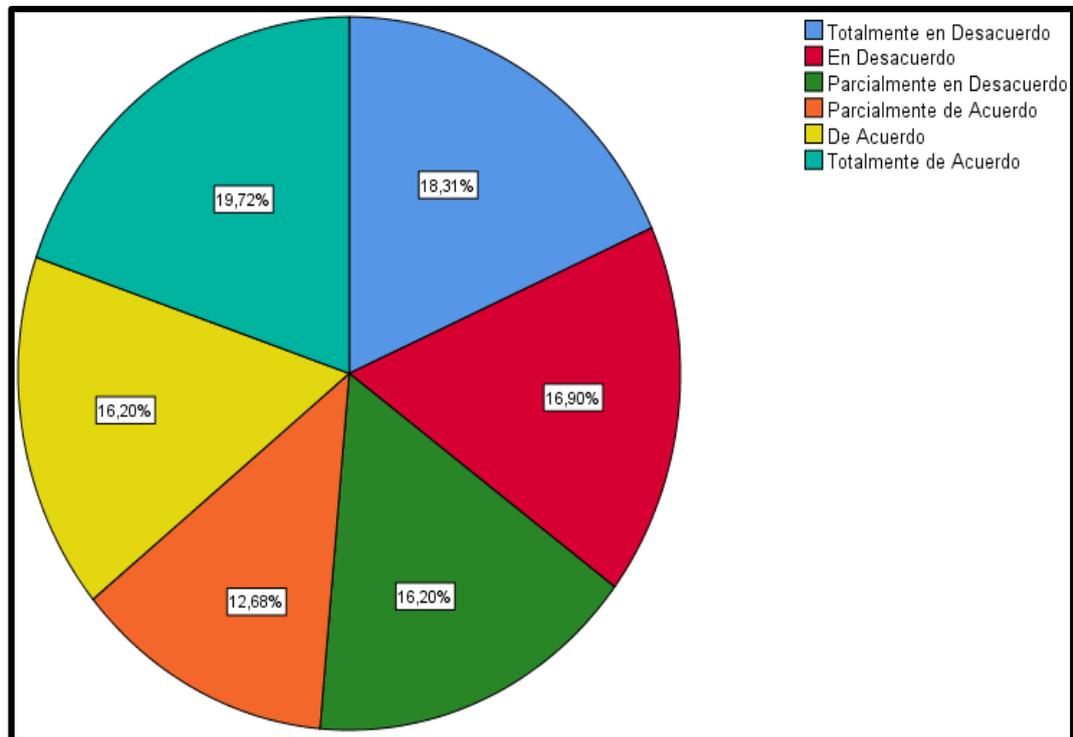


Figura 41. Información clara de sus funciones en su cargo.

Análisis:

De acuerdo a la figura 37, con la información que se obtuvo en la encuesta realizada el 19,7% señala tener claras sus tareas y funciones, a diferencia del 18,3% que expone tener claro pero que en ocasiones otra persona realiza sus funciones sin previo aviso, mientras que el 16,2% indica que, si está muy claro en sus funciones y tareas, sin embargo revisa cada cierto tiempo si las está cumpliendo a cavidad para evitar inconvenientes o falencias en los procesos a realizar. Se formuló esta pregunta debido a que la empresa Nelson Market tiende un ritmo ajetreado por la atención a los clientes; tendiendo a rotar a los trabajadores. Las prisas, inconvenientes, y los movimientos de trabajo en este tipo de empresas son notorias a diario. Por tal razón, al momento de haber rotación del personal los mismos deben tener en cuenta sus funciones y como realizarlas de manera correcta para no afectar a los clientes.

30. ¿Considera que la empresa necesita hacer ajustes centrando más atención hacia sus necesidades?

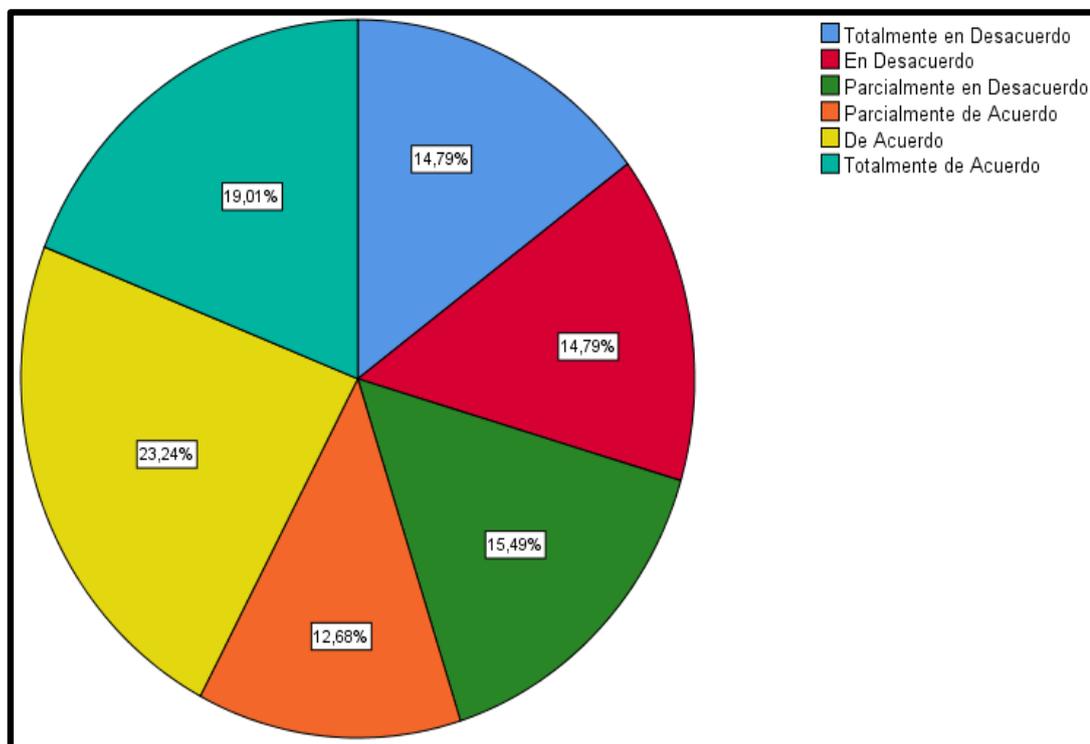


Figura 42. Ajustes para la empresa para más atención a las necesidades de los trabajadores.

Análisis:

De acuerdo a la figura 38, con la información obtenida en los resultados de la encuesta a los trabajadores indica que el 23,2% expresa que la empresa necesita hacer ajustes en la atención hacia las necesidades, asimismo que el 19% indica que la necesidad es prioritaria, a diferencia del 15,5% que expresa no ser necesaria, pero podría ayudar. Mediante este resultado se puede establecer que los trabajadores si requieren y sobre todo que opinan que sus necesidades si deben ser atendidas o proporcionalmente cubiertas por la empresa.

31. ¿Respetan las normas establecidas en la empresa?

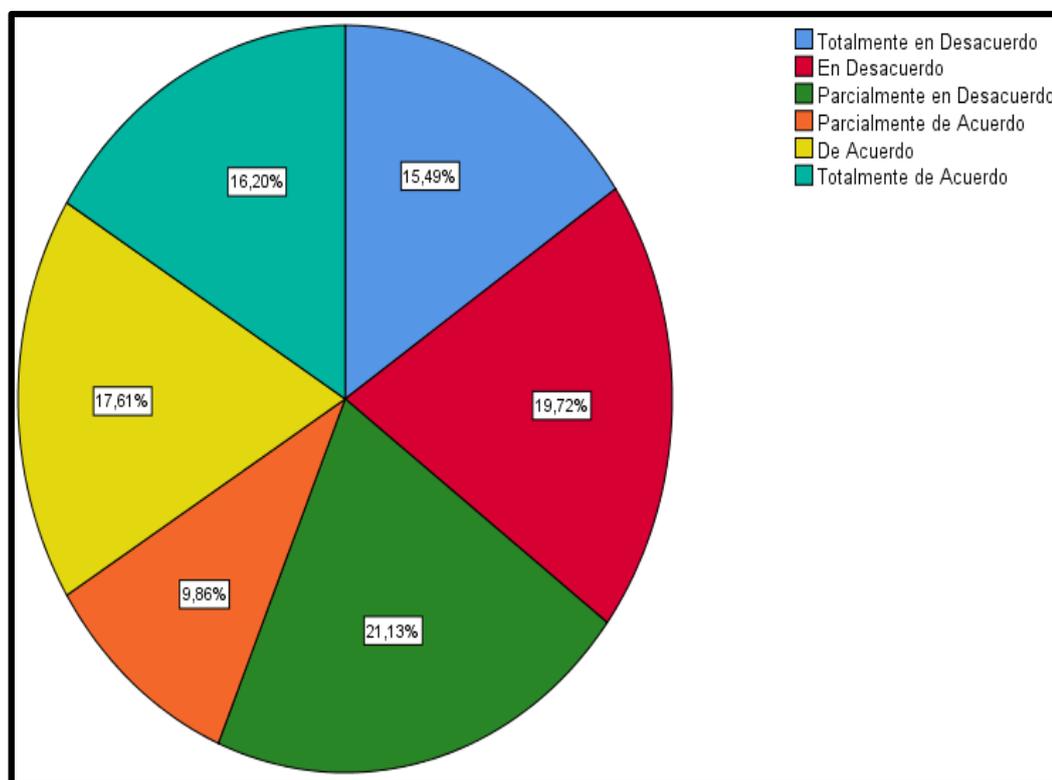


Figura 43. Respeto a las normas de la empresa.

Análisis:

De acuerdo a la figura 39, con la información que se conoció que el 21,1% indica que cree respetarlas, pero no las conoce todas, el 19,7% expresa que respeta las normas, aunque le falta conocerlas en su totalidad, mientras que el 17,6% indica expresa respetar las que conoce y respeta. La respuesta a esta pregunta no fue favorable. La empresa Nelson Market no solo de cumplir la función de vender, mucho más que eso, se debe de fomentar una imagen de marca. Para cuidar la perspectiva de manera externa, es fundamental que la empresa fomente y proporcione buenas directrices en relación a la manera de gestionar el negocio, o más bien, dicho de otra manera, que incluya unas políticas organizacionales identificables por todos.

32. ¿Cree que las políticas correctamente establecidas ayudan a mejorar la eficiencia empresarial?

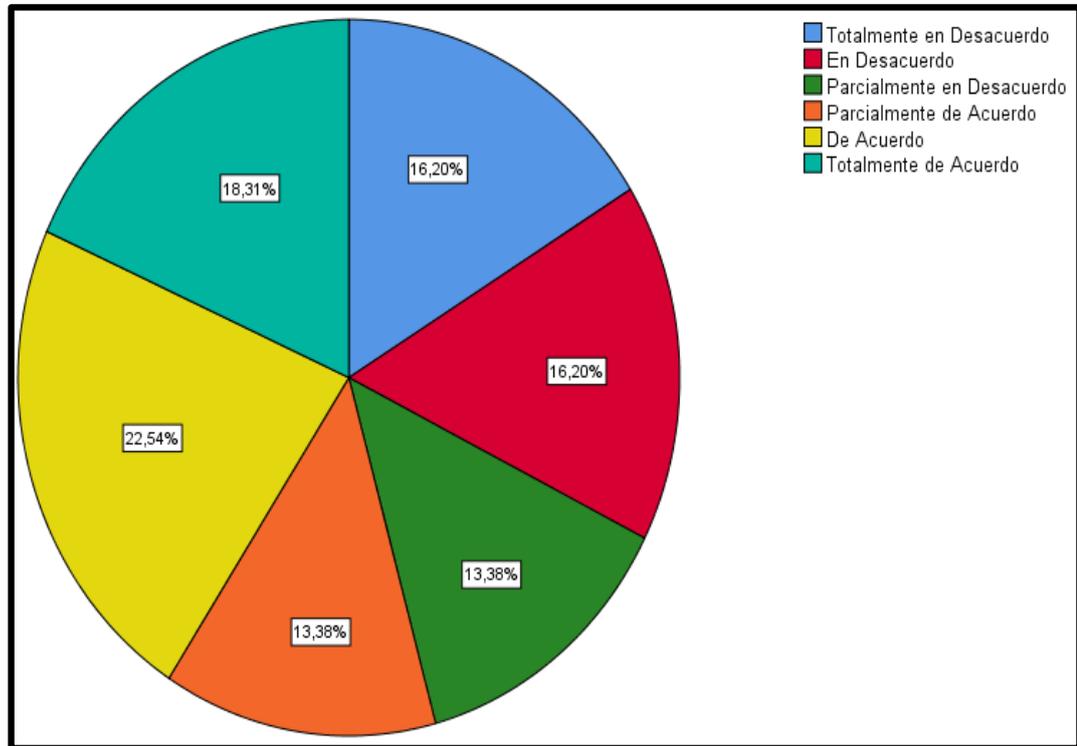


Figura 44. Las políticas ayudan a mejorar la eficiencia.

Análisis:

De acuerdo a la figura 40, con la información sobre si las políticas correctamente establecidas ayudan a mejorar la eficiencia empresarial, el 22,54% está de acuerdo, el 18,31% está totalmente respecto a la relevancia de las políticas en la empresa, el 16,20% está totalmente en desacuerdo, es decir no creen que las políticas correctamente establecidas ayudan a mejorar la eficiencia empresarial, el otro 16,20% está parcialmente de acuerdo y para finalizar el otro 16,20% está parcialmente en desacuerdo. El que los trabajadores de Nelson Market conozcan las políticas, no solo incluye normas, sino que es un elemento primordial para la buena función de la empresa.

33. ¿Cree que la empresa es capaz de ajustarse y adaptarse a cambios?

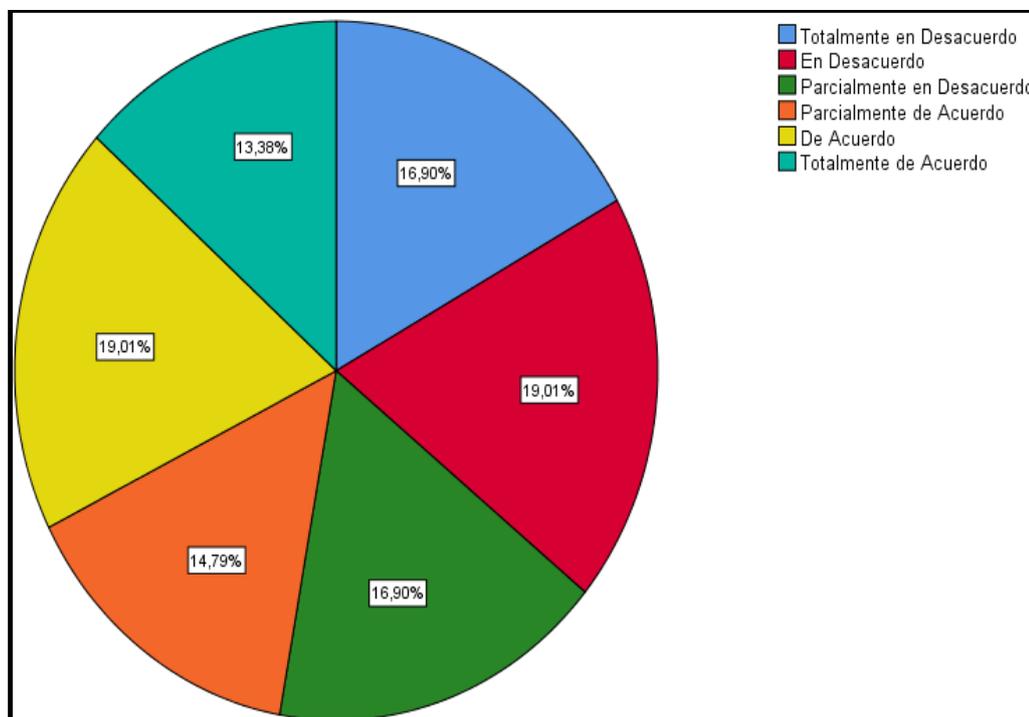


Figura 45. La empresa se ajusta a cambios.

Análisis:

De acuerdo a la figura 41, con la información obtenida el 19% manifiesta que la empresa si es capaz de ajustarse y adaptarse a cambios, mientras que el otro 19% expresa que la empresa no se encuentra preparada. Por otro lado, el 19,9% que indica que la empresa cuenta con los recursos para afrontar cambios o ajustes. Al formular esta pregunta lo hicimos con el objetivo de conocer de que si se llega a dar la implementación de los beneficios no monetarios puedan ajustarse a los cambios que se pueden dar al implementar estos beneficios que conllevan cambios organizacionales, sociales, y económicos en la empresa.

Relaciones

34. ¿Encuentra una atmósfera laboral amistosa?

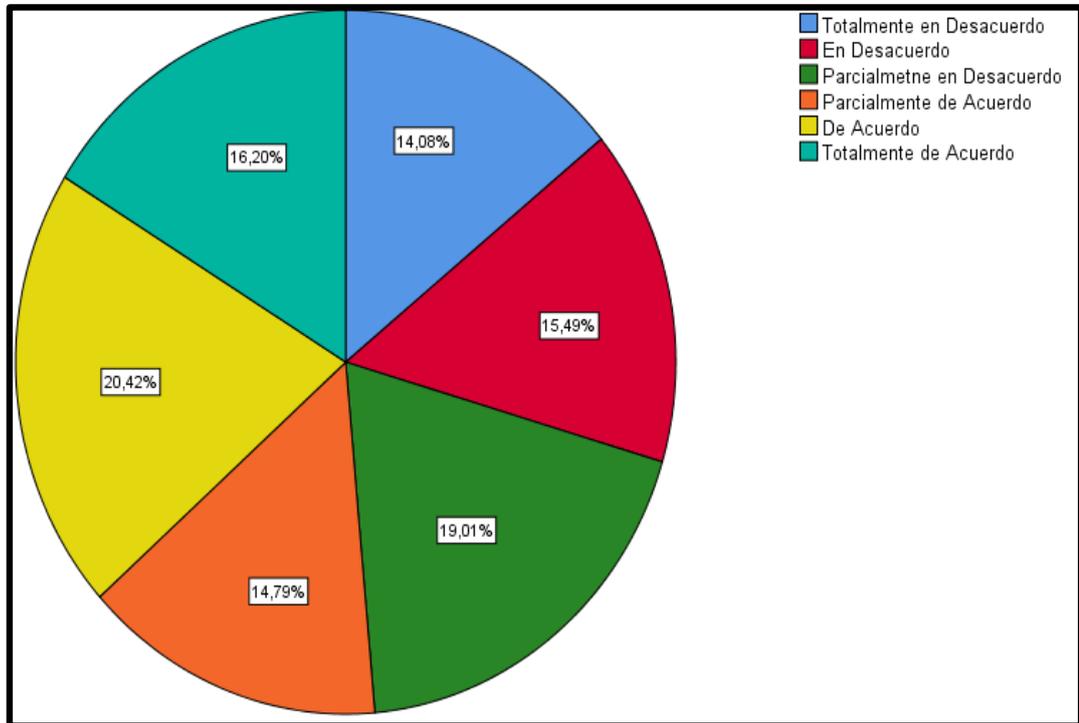


Figura 46. Ambiente laboral amistosa.

Análisis:

De acuerdo a la figura 42, con los datos que se recolectaron el 20,4% manifiesta que se encuentra en una atmósfera laboral amistosa, mientras que el 19% expresa que no siempre encuentra una atmósfera laboral amistosa. A diferencia del 16,2% que indica que si existe un ambiente amistoso que le hace sentirse cómodo. Formulamos esta pregunta; puesto que el clima laboral no es un tema que hay que dejar pasar por desapercibido; esto se trata de un tema primordial para poder lograr éxito a largo plazo al proporcionar que los colaboradores se sientan parte de una empresa que se toma en cuenta el bienestar y desarrollo organizacional.

35. ¿Siente que prevalece el respeto independientemente de la jerarquización laboral que ocupen las personas en la empresa?

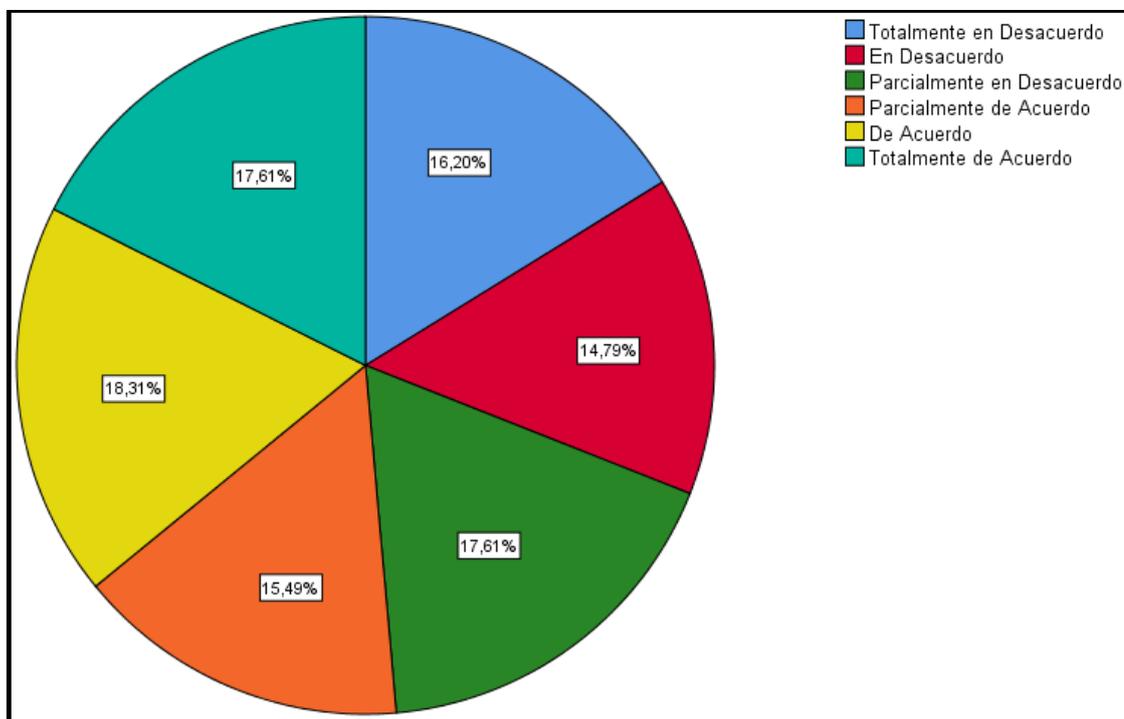


Figura 47. Respeto en la empresa por parte de las personas que la conforman.

Análisis:

De acuerdo a la figura 43, con la información obtenida el 18,3% manifiesta que el respeto prevalece en cualquier cargo de la jerarquía laboral, mientras que el 17,6% expresa que existe respeto, pero en muchas ocasiones la comprensión no, a diferencia del 17,6% que indica si haber comprensión y respeto, pues es uno de los valores de la empresa. Nuevamente, hay una respuesta dividida en esta pregunta; puesto que algunos trabajadores perciben que quienes ocupan un mayor rango dentro de la empresa tiende a tener un trato más fuerte y con mayor autoridad.

36. ¿Considera que el trato justo le ayuda a incrementar su motivación?

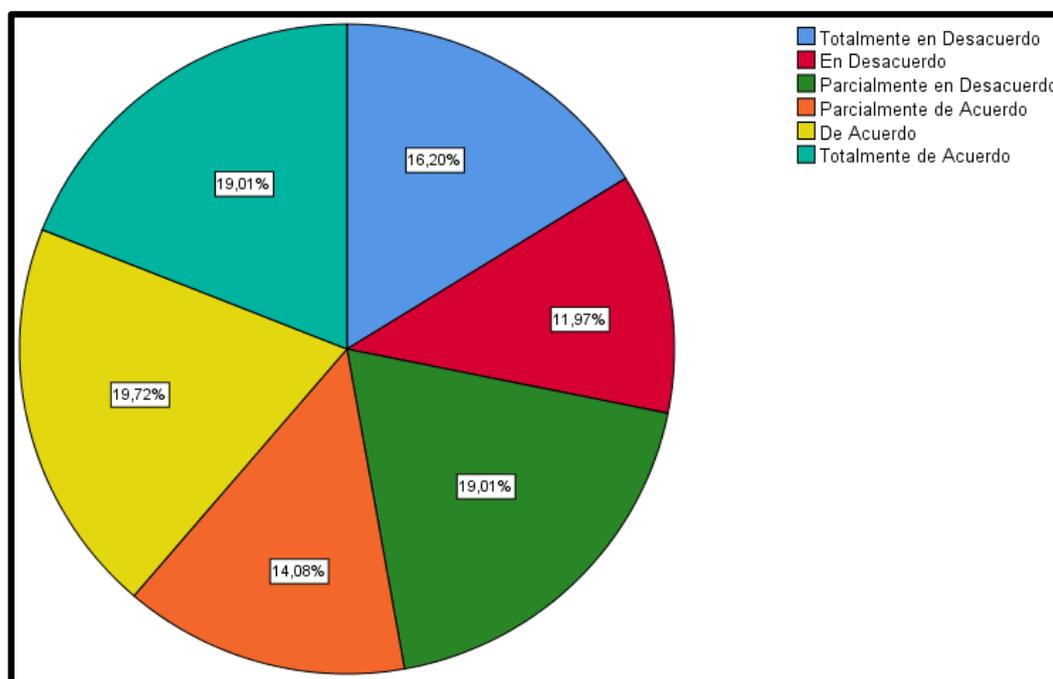


Figura 48. El trato ayuda a incrementar la motivación en el ambiente de trabajo.

Análisis:

De acuerdo a la figura 44, con respecto a la información que se obtuvo en la encuesta realizada a los trabajadores, el 19,7% indica que existe un trato justo y permite motivarse, mientras que el 19% señala que el trato justo existe, pero lo motiva, a diferencia del 19% que expresa que el trato justo lo motiva, porque es indicativo de la valoración de su esfuerzo. Las respuestas a esta pregunta dan a conocer que para el trabajador es importante un trato en el cual se sientan apreciados, valorados y sobre todo bien tratados. Esta respuesta también refleja de que un mal trato no sería justo para ni el colaborador porque los desmotiva ni para la empresa porque se ve afectada.

37. ¿Siente que en el lugar en el cual labora se fomenta la inclusión sin distinción ni clase?

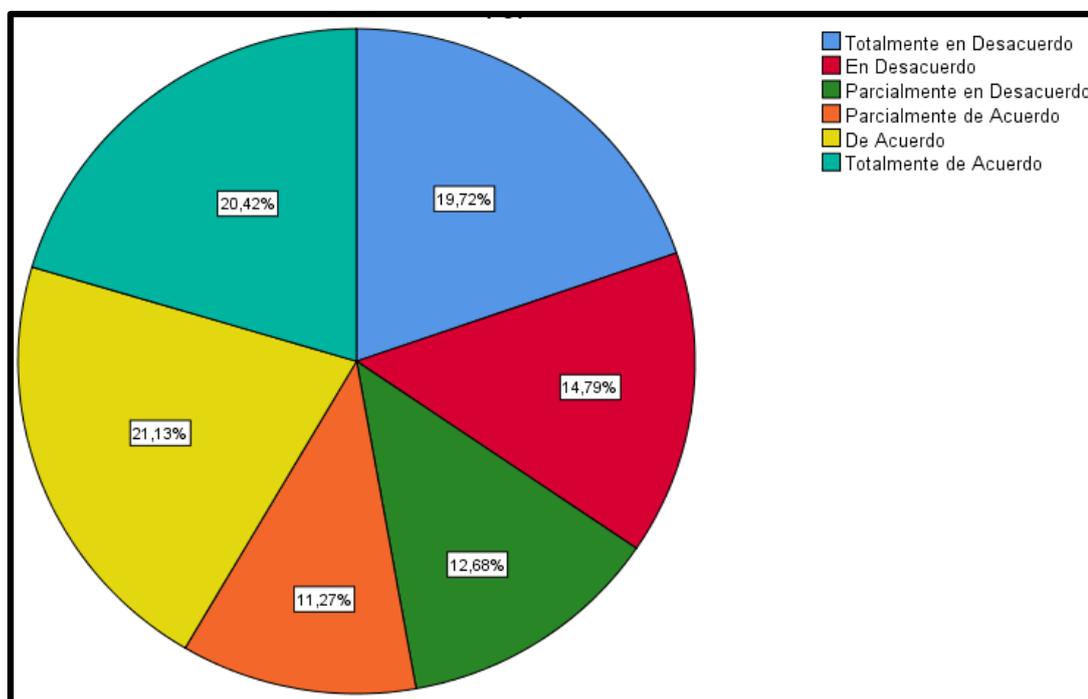


Figura 49. El lugar de trabajo fomenta un buen Ambiente laboral.

Análisis:

De acuerdo a la figura 45, con la información que se obtuvo el 21,1% indica que en el lugar donde desarrolla sus actividades laborales, incentiva la inclusión sin ninguna distinción, asimismo el 20% explica que siempre ha existido la inclusión sin distinguir el cargo de los empleados, mientras que un 19% manifiesta que si ha habido distinción de clase. El mayor porcentaje radica en que los trabajadores sienten que la empresa si fomenta la inclusión, lo cual genera una confianza en el trabajador porque no hay distinción de raza, ni sexo, ni color, provocando un adecuado espacio laboral del trabajador, sin hacerlos sentir incomodos con quienes son o representan; también esta respuesta da a conocer que no se minimiza a los trabajadores por el cargo que ocupen más bien hay un trato igualitario. Por otro lado, hay una minoría con una respuesta negativa a esta pregunta quizás porque en alguna ocasión percibieron algún trato discriminatorio ya que esta pregunta también depende de la percepción del trabajador.

38. ¿Halla atención y respuesta positiva frente a sus sugerencias?

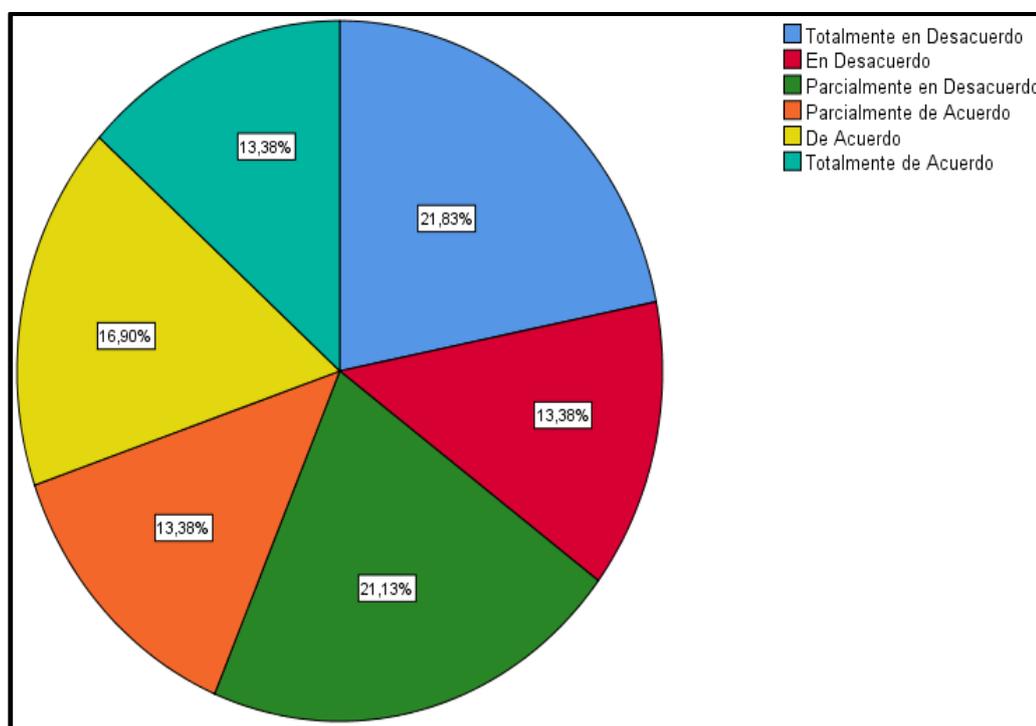


Figura 50. Atención positiva a las inquietudes en el trabajo.

Análisis:

De acuerdo a la figura 46, con la información que se obtuvo en la encuesta realizada a los trabajadores el 21,8% indica que no consigue atención cual expresa sugerencias. Asimismo, lo expresa el 21,1% pues manifiesta que no obtiene respuesta positiva a sus sugerencias, a diferencia del 16,9% que indica que obtiene atención y respuesta positiva frente a las sugerencias que indica. La respuesta a esta pregunta es un poco desfavorable. Nelson Market diariamente pasa por un sinnúmero de ajetreos que dificultan la buena comunicación por lo cual muchas sugerencias por parte de los trabajadores no son escuchadas y pasadas por desapercibidas.

Identidad

39. ¿Siente orgullo de la empresa de la cual forma parte?

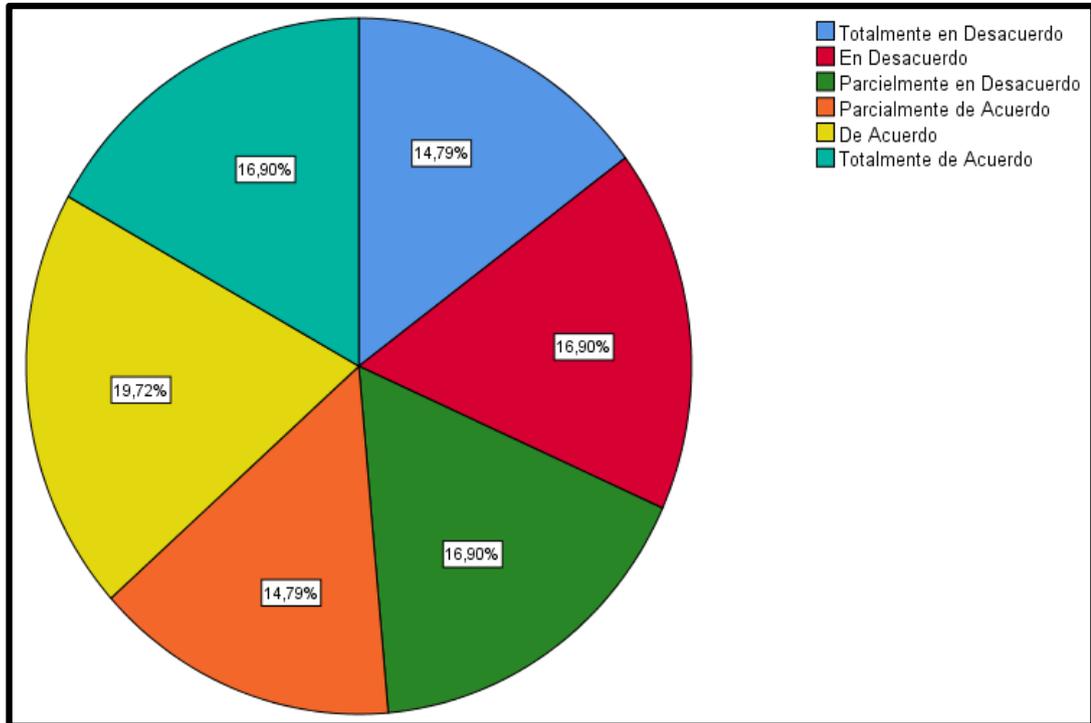


Figura 51. Orgullo en el lugar donde labora.

Análisis:

De acuerdo a la figura 47, con la información que se recolectó en la encuesta realizada a los trabajadores, el 19,7% indica que se siente orgulloso de formar parte de la empresa, mientras que el 16,9% señala estar orgulloso de pertenecer a la empresa desde el primer momento que ingresó, a diferencia del 14,8% que señala sentirse orgullosos cuando reconocen su esfuerzo en el momento de ejecutar sus funciones. Los colaboradores si sienten orgullo por el desarrollo de la empresa, esto se debe a que la empresa poco a poco ha ido creciendo y no sola, sino con la ayuda de todos los empleados; por lo que los trabajadores han sido participes de este crecimiento y expansión de la empresa.

40. ¿Siente Ud., las preocupaciones de la empresa como propias?

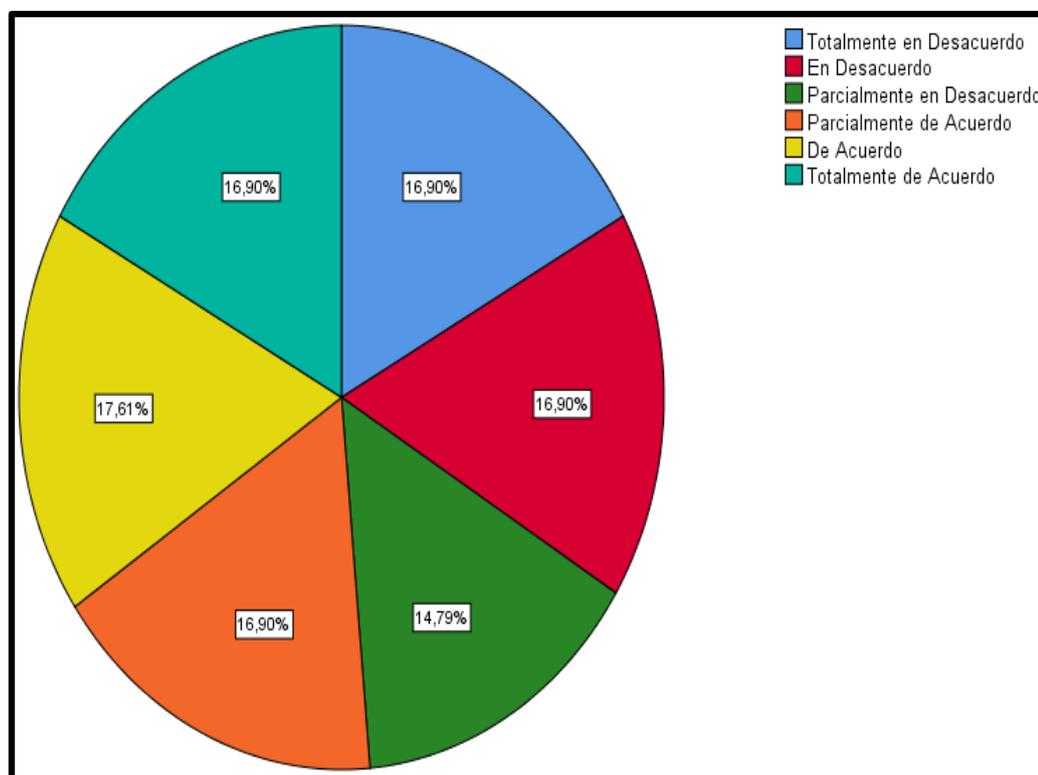


Figura 52. Preocupaciones de la empresa como propias del trabajador.

Análisis:

De acuerdo a la figura 48, con la información que se recolectó en la encuesta realizada a los trabajadores, el 17,6% indica que las preocupaciones de la empresa las siente como propias, mientras que el 16,9% manifiesta que no las siente como propias, pero trata de dar mayores aportes en cuanto a sus funciones para cooperar con la empresa. Por otra parte, el 16,9% que señala sentir las preocupaciones como propias y se presta a colaboraciones. El mayor porcentaje es afirmativo en esta pregunta, lo cual refleja algo positivo en la parte organizacional de Nelson Market, debido a que generar un sentido de pertenencia es mucho más complicado de lo que parece.

41. ¿Cree que forma parte de una empresa que funciona de manera correcta?

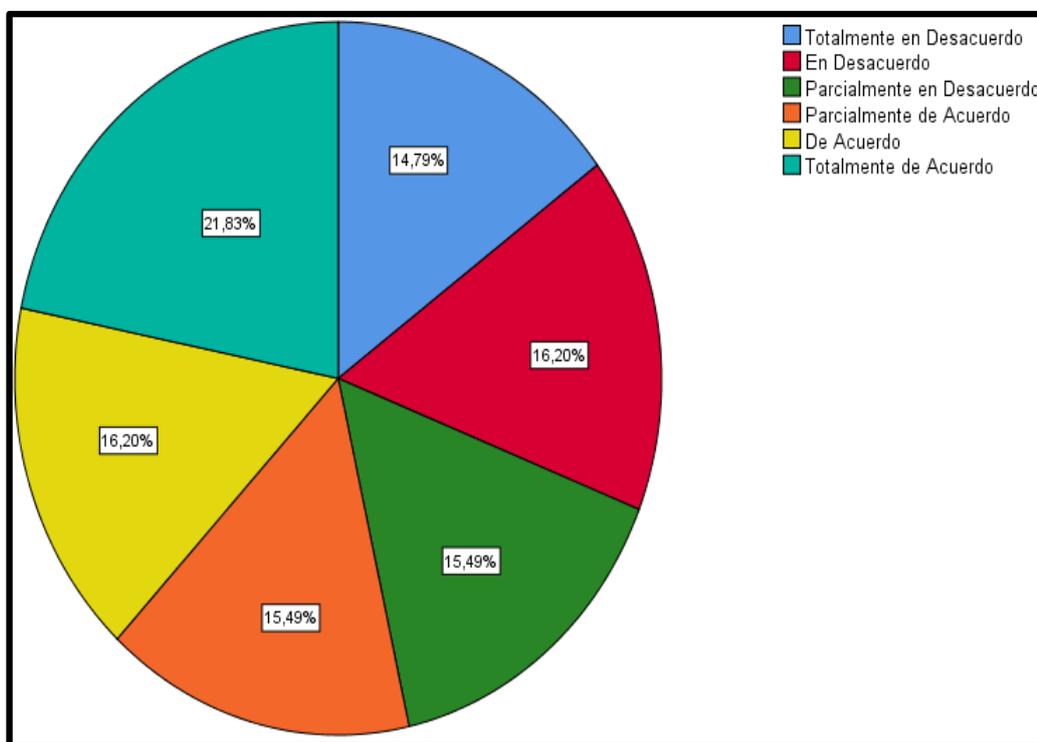


Figura 53. La empresa funciona de manera correcta.

Análisis:

De acuerdo a la figura 49, con la información que se obtuvo en la encuesta realizada a los trabajadores, el 21,8% indica estar totalmente de acuerdo en que forma parte de una empresa que funciona correctamente, mientras que el 16,2% señala que la empresa tiene algunas fallas, pero en general trabaja correctamente, mientras que el 15,5% indica que la empresa funciona de forma correcta. El mayor porcentaje radica en que los trabajadores opinan que la empresa funciona correctamente, la respuesta aquí es respondida en ámbitos generales tomando en cuenta diferentes aspectos organizacionales que hace que el trabajador opine que la empresa funcione así, sin tomar en cuenta aspectos internos.

42. ¿Se siente identificado con los objetivos y metas de la empresa?

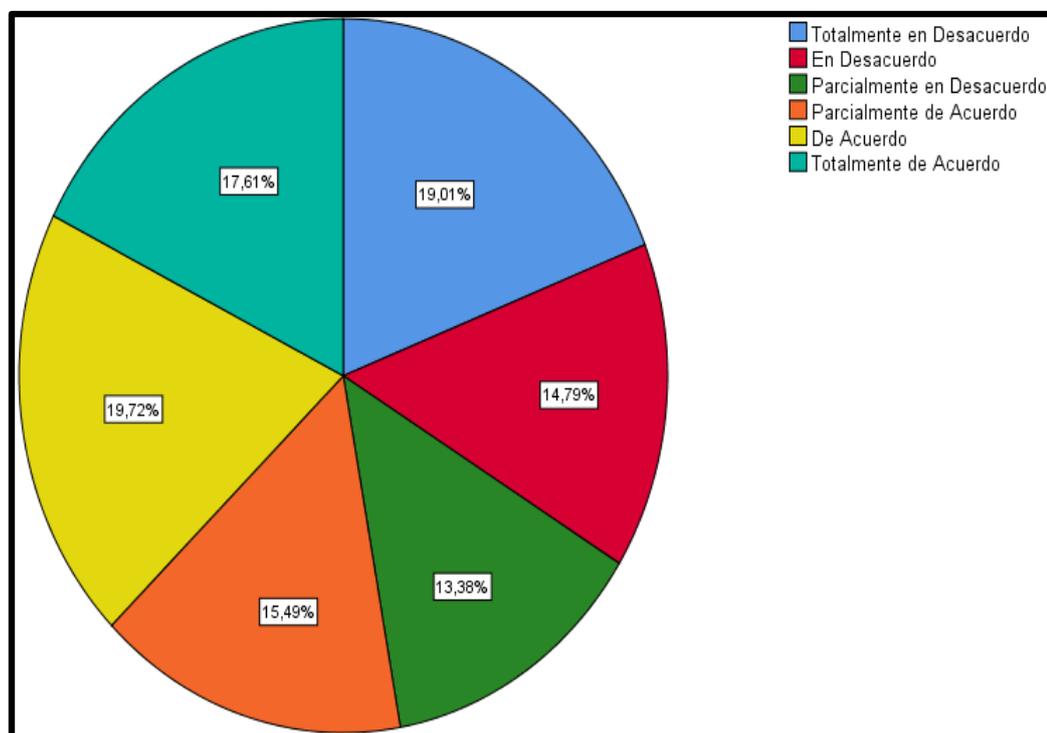


Figura 54. Identificado con los objetivos y metas de la empresa.

Análisis:

De acuerdo a la figura 50, con la información que se obtuvo, el 19,7% expresa sentirse identificado con las metas y objetivos de la empresa, mientras que el 19,5% expresa no sentirse identificado, a diferencia del 17,6% que señala no solo sentirse identificado sino motivado por los objetivos de la empresa. De acuerdo a los resultados y como encuestadores mucho más allá de la respuesta se pudo observar que los trabajadores que forman parte de la empresa “se ponen la camiseta”, por eso los resultados son excelentes.

43. ¿El vínculo jefe-colaborador suele ser justo y agradable?

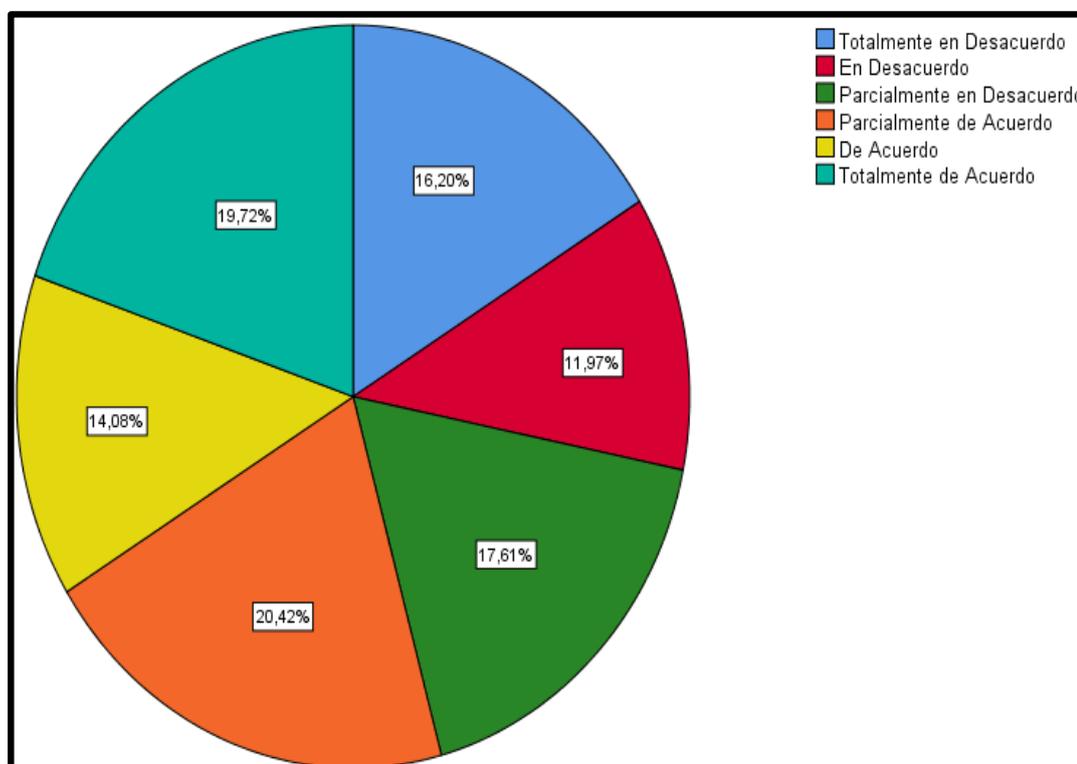


Figura 55. Vínculo jefe-colaborador es justo y agradable.

Análisis:

De acuerdo a la figura 51, con la recolección de información, se obtuvo que el 20,4% expresa que el vínculo jefe-colaborador es justo y agradable, asimismo el 19,7% señala que no solo el vínculo es justo sino respetado, a diferencia del 17,6 % que indica ser un vínculo justo, pero en ocasiones poco agradable. Nuevamente las respuestas se encuentran divididas, los gerentes y jefes de área de Nelson Market necesitan fortalecer un vínculo jefe-colaborador; cuando no marcha la química entre el jefe y sus colaboradores o equipo de trabajo; esto genera un estrés en los colaboradores; inclusive, esto tiende a generar un efecto negativo en el rendimiento. Debido a esto, los jefes tienen la obligación de estimar a sus subordinados.

4.2 Hallazgos

Entre los resultados más relevantes obtenidos de la encuesta a los empleados de la empresa Nelson Market, se pudo observar que la mitad de ellos no tienen conocimientos sobre los beneficios no monetarios por lo que no están al tanto de otros beneficios que la empresa puede otorgar a sus trabajadores. Se contrastó también que un poco más de la mitad de los empleados no están conformes con sus salarios, por lo que se necesitan estrategias para disminuir esa inconformidad.

La mayoría de los empleados destacan que los beneficios no monetarios los motivarían para desempeñar de mejor forma en sus actividades laborales, por lo que existiría una oportunidad de emplear estrategias para mejorar en este aspecto. Para ello, entre las principales recompensas que la mayoría de los trabajadores desean recibir son: son los horarios flexibles, reconocimiento y los premios.

En base a lo anteriormente mencionado, el reconocimiento permitirá a los empleados a incrementar la eficiencia del resultado de sus funciones y además, ayuda a la empresa a que de una retroalimentación positiva al momento de que los ellos cometan errores; ya que lo receptarán de mejor manera y así podrán hacer un mejor trabajo. Esto se puede lograr a través del involucramiento de la compañía en la vida personal y laboral de acuerdo a la opinión de más de la mitad de los trabajadores.

Finalmente, se pudo observar que no hay un buen clima laboral ni entre los propios empleados y tampoco con la empresa, por lo que es otro motivo para desarrollar un programa de beneficios no monetarios que permitan mejorar el desempeño laboral de la empresa y a raíz de ello se espera mejorar la relación entre trabajadores y la compañía.

4.3 Discusión

En base a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se pudo contrastar que los factores que inciden de forma positiva en la motivación de los empleados son: apoyo emocional, capacitaciones.

Estos factores se asimilan a los referentes empíricos como el modelo de Clayton Alderfer que mencionaba que entre las necesidades a satisfacer a los empleados son las de crecimiento y relación. Adicionalmente, Maristang también recalcó que la devoción emocional mejora la motivación y relación con los empleados.

Los resultados del presente trabajo se asemejan a los de Elton Mayo que concluyó que las necesidades de los trabajadores a menudo se basaban en el sentimiento (pertenecer a un grupo y, por lo tanto, tener un sentido de valor). Contrastando con lo hallado en la presente investigación que la relación entre trabajador y empresa es importante.

Adicionalmente, el clima laboral es un factor que motiva a los empleados a ser más eficientes debido a que para la mitad de los empleados de Nelson Market es un determinante para que se sientan a gusto con la compañía. Esto se ajusta con lo investigado por Douglas McGregor, que estipulaba que se debe proporcionar el mejor ambiente posible beneficia tanto a los empleados como a los empleadores para aumentar su motivación.

En la tabla 10 se presenta el resumen de las 7 dimensiones de las que se dividió la encuesta donde la autonomía, la cooperación, estructura, relaciones e identidad recibieron calificaciones positivas por parte de los empleados. Sin embargo, dimensiones como el apoyo y el reconocimiento son aspectos que los trabajadores no están satisfechos por parte de la empresa.

Tabla 12.

Resumen por dimensiones

Dimensiones	Calificación
Autonomía	6
Apoyo	3
Reconocimiento	3
Cooperación	6
Estructura	6
Relaciones	6
Identidad	6

Dentro de la dimensión de apoyo la mayoría de los empleados calificaron como positivo que la empresa se debe centrar más apoyo en sus necesidades emocionales, hallar solución ante las necesidades, inconvenientes o incomodidades que se le presente en el lugar de trabajo y que la empresa les dé un mayor respaldo para que puedan equilibrar su vida personal. Dentro de lo negativo en la dimensión de apoyo fue que los trabajadores no reciben una retroalimentación positiva al momento de cometer errores y así poder enmendarlos.

En cuanto a la dimensión de reconocimiento los empleados calificaron de forma positiva los siguientes ítems: recibir beneficios adicionales por logros laborales, talleres de capacitación y que se debe implementar el programa de beneficios sociales. Por el contrario, los aspectos que valoraron de forma negativa fueron los siguientes: creación de eventos recreativos y que los empleados no se esforzarían más, si solo reciben beneficios no monetarios.

5. Capítulo IV: Propuesta

5.1 Introducción

La introducción de un plan de incentivos no monetarios en la empresa Nelson Market se lo realiza para apoyar la gestión y capacitación de un talento humano óptimo y eficiente, se utilizará como guía en la que se enumeran los diferentes procedimientos a seguir, según la línea de negocio del objeto de estudio.

El plan de incentivos tiene como objetivo preparar y ayudar al talento humano de la empresa en la ejecución de un trabajo eficaz y eficiente, que a su vez tendrá la oportunidad de optimizar los recursos dentro de él.

Para crear un plan de incentivos como tal, no existe un formato, sino que busca identificar lógicamente las prioridades por categorías, para satisfacer las necesidades que tiene Nelson Market.

Los incentivos que se proponen en esta propuesta, se los realiza con base a la demanda de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, a partir de la encuesta con el objetivo de incrementar la motivación de los trabajadores.

5.2 Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivo general

Diseñar programa de beneficios no monetarios que permitan mejorar el desempeño laboral de la empresa.

5.2.2 Objetivos específicos

- Fortalecer las debilidades encontradas en el trabajador en su área profesional.
- Efectuar un análisis de los niveles de desempeño y motivación laboral evaluados en la empresa Nelson Market.
- Crear incentivos no monetarios a partir de la información recabada por las encuestadas aplicadas.

5.3 Acciones a ejecutar para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Nelson Market

5.3.1 Actividades con enfoque a la autonomía

- Fomentar un saludable estilo de liderazgo a los jefes inmediatos que tienen a su cargo diferentes grupos de trabajo.
- Fomentar autonomía con el objetivo de que el trabajador se sienta en la capacidad de anunciar sus ideas y que las mismas ayuden al desarrollo laboral
- Los jefes deben considerar las ideas y propuestas planteadas o sugeridas por los colaboradores con el objetivo de generar un espíritu de emprendimiento lo cual contribuye a un sentimiento de participación.
- Los jefes deberán escuchar a sus colaboradores en todas las inquietudes que los mismos posean; sean estas inquietudes laborales e incluso emocionales, debido a que el ser escuchado les resta un peso o una carga emocional que si afecta en el rendimiento laboral

5.3.2 Actividades con enfoque a generar apoyo

- Crear canales de comunicación con el objetivo de que las opiniones, ideas, y sugerencias sean tomadas en cuenta para que el trabajador genere un sentido de pertenencia al sentirse valorado
- Fomentar los tratos cordiales: Los tratos cordiales son la clave del éxito para generar un ambiente laboral sano y que no haya repercusiones en el desempeño laboral. El fomentar respeto, valores, gestos y tratos cordiales, generara en el trabajador un sentimiento de paz y comodidad
- Otorgarle al colaborador una capacitación de su interés.

5.3.3 Actividad para generar un adecuado Clima laboral en la empresa

- Promover una buena relación entre los jefes inmediatos y los trabajadores de cada área con el objetivo de poder alcanzar la eficiencia mediante un trabajo conjunto.

5.3.4 Actividades con el objetivo de que los trabajadores se sientan reconocidos

Mas adelante en la propuesta se establecerán diversos reconocimientos para los trabajadores que ayudaran a aumentar su motivación tanto extrínseca como intrínseca para ayudarlos a mejorar su desempeño laboral entre los cuales se destacan:

- Reconocimiento a través de las palabras sutiles y amables, elogiándolos siempre y cuando sea necesario a los trabajadores en sus buenas tareas, puesto que es importante recalcarle al trabajador todas las buenas acciones que realiza sirve como medio de motivación fundamental
- Reconocimiento a través de eventos, celebraciones, agasajos, pequeños elementos o regalos significativos.

En lo que respecta a las actividades recreativas; el llevar a cabo estas dinámicas propicias, ayudan a generar un ambiente de constante crecimiento y aprendizaje. Estas actividades llevadas a cabo en ambientes externos contribuyen a la mejora en el estado de ánimo de los trabajadores.

5.3.5 Actividad con el objetivo de que fomentar la cooperación

- Es de vital importancia que se fomente la cooperación en un lugar de trabajo y mucho más en este tipo de empresas en donde juega mucho el trabajo en equipo y la cooperación para cumplir las necesidades de los consumidores o clientes. Por tal razón es importante que los supervisores fomenten la sinergia, ya que es necesario que entre trabajadores o miembros de un equipo puedan consultarse problemáticas laborales diarias, ayudándose mutuamente en la mejora de la productividad.

5.3.6 Actividades para fomentar la buena estructura en la empresa Nelson Market

- **Planeación:** Conocimiento sobre los diferentes cambios a los cuales

tanto como empresa y sus trabajadores se encuentran expuestos. Los gerentes y supervisores deben estipular objetivos claros para una correcta organización

- **Organización:** Es necesario que la empresa estructure de manera adecuada las actividades y funciones de los recursos ya sean estos materiales y los de recursos humanos con la finalidad de hallar eficiencia.
- **Control:** Es necesario que los gerentes y supervisores dirijan su atención en medir los planes y objetivos que se están llevando a cabo con el fin de hacer correcciones a tiempo para no afectar a la empresa.

5.3.7 Actividad para fomentar las buenas relaciones en la empresa Nelson Market

Como actividad o medio para fomentar las buenas relaciones los gerentes o supervisores pueden ejecutar pequeñas acciones como, por ejemplo, pueden enviar mediante correo electrónico frases emotivas a los trabajadores recordándoles la importancia de las sanas y buenas relaciones y sobre todo fomentado los valores como el respeto, la lealtad y sobre todo la empatía.

5.3.8 Actividad para fomentar la identidad

- Es imprescindible que los gerentes le hagan saber de manera continua a los colaboradores sobre los valores culturales de la empresa con la finalidad de generar un sentido de pertenencia.
- Es necesario que se elabore estrategias de políticas y procesos, para desarrollar una adecuada estructura cultural empresarial con enfoque en el aprendizaje y al desarrollo eficiente de una cultura de innovación.

5.4 Desarrollo de la propuesta:

Se detallará minuciosamente Incentivos en base al desempeño con su respectiva actividad y detalles correspondiente:

5.4.1 Detectar las debilidades que tiene el trabajador para realizar capacitación.

- **Actividad:** Ofrecer programas de capacitación para todo el personal de la empresa Nelson Market.
- **Objetivo:** Fortalecer las debilidades encontradas en el trabajador en su área profesional.
- **Responsable:** Departamento de talento humano.
- **Presupuesto:** \$150
- **Frecuencia:** Semestral

5.4.2 Incentivar el desarrollo profesional de cada trabajador

- **Actividad:** Proporcionarle al trabajador una capacitación con un tema de su interés a través de la elección del tema por parte de los mismos trabajadores.
- **Objetivo:** Brindar al trabajador la oportunidad de desarrollarse profesionalmente a través de una capacitación cuyo tema sea seleccionado por el propio talento humano.
- **Responsable:** Departamento de talento humano.
- **Presupuesto:** \$150
- **Frecuencia:** Semestral

5.4.3 Incentivar a los trabajadores a cumplir eficientemente sus funciones

- **Actividad:** Entrega de tarjetas de descuentos en los diferentes supermercados de la ciudad para los trabajadores que cumplan el 95% de los indicadores de gestión de su puesto.
- **Objetivo:** Mejorar el compromiso de los colaboradores para el cumplimiento de metas con excelencia.
- **Responsable:** Departamento de talento humano
- **Presupuesto:** \$25
- **Frecuencia:** Anual

5.4.4 Incentivar a los trabajadores a cumplir con su asistencia y puntualidad.

- **Actividad:** Entrega de pases de cortesía a partidos de fútbol de los diferentes equipos de la ciudad para los trabajadores que cumplan el 95% de asistencia y puntualidad.
- **Objetivo:** Estimular a los trabajadores con el cumplimiento de sus responsabilidades diarias en la empresa.
- **Responsable:** Departamento de talento humano
- **Presupuesto:** \$15
- **Frecuencia:** Trimestral

5.4.5 Incentivar a los trabajadores compartir sus logros con sus familiares.

- **Actividad:** Otorgar al trabajador membresía para una cena familiar con cuatro miembros de su familia.
- **Objetivo:** Alentar al trabajador a mejorar su desempeño mediante reconocimientos emocionales.
- **Responsable:** Departamento de talento humano
- **Presupuesto:** \$50
- **Frecuencia:** Semestral

5.4.6 Establecer una mayor dinámica del talento humano dentro de las operaciones de la empresa

- **Actividad:** Permitir a los trabajadores de Nelson Market exponer sus ideas en las reuniones semanales de la empresa.
- **Objetivo:** Incitar a la participación continua de los trabajadores para la exposición de sus sugerencias y aportación de ideas.
- **Responsable:** Departamento de talento humano
- **Presupuesto:** \$0
- **Frecuencia:** Semanal

5.4.7 Reconocer los alcances de los trabajadores

- **Actividad:** Entregar diplomas de reconocimiento a todo trabajador que haya superado los objetivos y metas previamente establecidas en el mes.
- **Objetivo:** Incitar al talento humano a lograr un desempeño eficiente de sus funciones basado en la proactividad.
- **Responsable:** Departamento de talento humano
- **Presupuesto:** \$5
- **Frecuencia:** Mensual

5.4.8 Proporcionar al trabajador destacado en la semana entradas al cine

- **Actividad:** Obsequiar entradas al cine al trabajador de mejor rendimiento de la semana para compartir con familiares.
- **Objetivo:** Liberar al trabajador de la carga de trabajo que normalmente suele tener durante sus actividades operativas.
- **Responsable:** Departamento de talento humano
- **Presupuesto:** \$12
- **Frecuencia:** Mensual

5.4.9 Parqueo para vehículo

- **Actividad:** Entregar al empleado del mes una identificación con un tiempo de duración de dos meses para parquear su vehículo en garajes cercanos a la empresa.
- **Objetivo:** Suprimir gastos adicionales al trabajador de la empresa.
- **Responsable:** Departamento de talento humano
- **Presupuesto:** \$30
- **Frecuencia:** Bimensual

5.4.10 Descanso por cumpleaños

- **Actividad:** Dar el día libre con la remuneración respectiva, al trabajador que esté cumpliendo años.

- **Objetivo:** Brindar al trabajador la oportunidad de que pase en conjunto con su familia el día de su cumpleaños.
- **Responsable:** Departamento de talento humano
- **Presupuesto:** \$0
- **Frecuencia:** En cada cumpleaños

5.4.11 Vacaciones adicionales

- **Actividad:** Otorgar al trabajador un día de vacación adicional a las vacaciones establecidas por la ley.
- **Objetivo:** Brindar al trabajador un descanso extendido en reconocimiento a las labores anuales realizadas para la empresa.
- **Responsable:** Departamento de talento humano
- **Presupuesto:** \$0
- **Frecuencia:** Anual

5.4.12 Reconocimiento

- **Actividad: Estrecha tu mano:** La gerencia se deberá comprometer en visitar a sus trabajadores y estrechar su mano con el objetivo de hacerles saber que están realizando sus actividades de manera correcta y eficiente

Creo en ti: Los supervisores deberán hacer constantes acercamientos y rondas para conocer cómo se encuentra su trabajo y apoyarlos en de ser necesario.

Tu eres importante: La gerencia deberá comprometerse en elogiar el destacado desempeño de los trabajadores con el objetivo de que sepan la validez que representa su trabajo para la empresa y si hay alguna corrección en la ejecución de funciones, los gerentes o supervisores deberán otorgar una retroalimentación adecuada en aquella falencia.

Los gerentes se comprometen en elaborar sugerencias y recomendaciones de manera virtual (tips correo electrónico) en el cual se proporcione información de manera mensual de cómo ser un buen

trabajador, compañero ; recomendando y destacando la importancia de los buenos tratos y modales con los compañeros, la importancia de no fomentar chismes y rumores, el cómo no trasladar problemas externos al trabajo y viceversa, recordándoles de manera continua que “La actitud es un pensamiento y este depende de cada uno”.

- **Objetivo:** Fomentar el interés en las actividades de los colaboradores
- **Responsable:** Departamento de talento humano
- **Presupuesto:** \$0
- **Frecuencia:** Mensual

5.4.13 Comodidad para el trabajador

- **Actividad:** Permitir al trabajador el uso de jeans con su camisa representativa de la empresa, con la finalidad de que se sientan cómodos.
- **Objetivo:** Brindarles confort a los trabajadores al momento de realizar sus actividades.
- **Responsable:** Departamento de talento humano
- **Presupuesto:** \$0
- **Frecuencia:** Fines de semana.

5.4.14 Apoyo social

- **Actividad:** Conoce a tus compañeros: Se posteará mensualmente en una cartelera la biografía de un colaborador donde se pueda visualizar y conocer más sobre su vida, sus gustos, valores, hobbies, que le gusta y que le disgusta
- **Objetivo:** Fomentar la empatía y el trato cordial
- **Responsable:** Departamento de talento humano
- **Presupuesto:** \$0
- **Frecuencia:** Mensual

5.4.15 Comunicación

- **Actividad:** Elaborar un reporte de seguimiento donde de acuerdo área el supervisor pueda realizar un seguimiento de las funciones y conocer logros, así se fomenta una dinámica y constante comunicación.

Buzón de sugerencias: Se puede instalar un buzón de sugerencias para que los trabajadores puedan expresar sus ideas sin temor, sus opiniones, sugerencias, y comentarios. A través de este buzón de sugerencias se considerarán las propuestas más relevantes para resolver algún problema o inconveniente y las mismas importantes serán premiadas

Lluvia de ideas: Los supervisores se comprometen en realizar reuniones periódicas donde los subordinados plantearan sus ideas así los trabajadores se sienten parte de las empresas.

Capacitación de un coach; para oriente a la empresa sobre las “reuniones eficaces” tanto a los directivos como a los trabajadores; orientando y brindando estrategias que ayuden a desencadenar obstáculos de comunicación

- **Objetivo:** Fomentar la comunicación interna. Los colaboradores perciben que sus comentarios y opiniones no son escuchados ni tomadas en consideración
- **Responsable:** Departamento de talento humano
- **Presupuesto:** \$100
- **Frecuencia:** Mensual

5.5 Duración de la propuesta.

La propuesta de beneficios no monetarios que se elaboró para la empresa Nelson Market, requiere de cambios, ajustes, adecuaciones y presupuesto. La propuesta en si está planteada ajustándose a los propósitos de la empresa, pero son los gerentes quienes deciden si desean establecerla. El tiempo de ejecución en caso de que la empresa desea plantearla será de

dos años; llevando a cabo un seguimiento sobre la evolución y los beneficios de la misma.

La propuesta, tiene como objetivo satisfacer las diferentes deficiencias que tiene la empresa, la misma que se puede desarrollar en el transcurso de un año, ya que cumple diferentes funciones en cada una de las actividades, por eso se considera un plan de incentivos donde varios aspectos están involucrados, como los detallados en esta parte dentro de las estrategias de esta propuesta.

5.6 Parámetros de la propuesta.

Los responsables de proporcionar talleres, cursos o conferencias deben recibir capacitación en el área de trabajo.

- El tiempo para el desarrollo de estas actividades debe cumplirse de acuerdo con las necesidades de los empleados.
- Se debe priorizar la infraestructura adecuada para el desarrollo de estas actividades.
- Establecer grupos de trabajo para cumplir con el cronograma de ejecución.

Para la concesión de incentivos, premios, reconocimientos u otros, el desempeño laboral de cada persona que conforma el talento humano de la cooperativa debe ser evaluado y, a su vez, debe ser autorizado por la gerencia.

5.7 Viabilidad de la propuesta.

El desarrollo de un plan de incentivos no monetarios es viable, ya que su aplicación establece parámetros para su ejecución que permiten una gestión adecuada, es fácil de entender y cumple su objetivo de mejorar el desempeño del personal y eficiencia en la empresa. La participación activa y responsable de todos los empleados es clave para obtener los beneficios de productividad de la organización, que se refleja en el clima organizacional para generar integración y una alta tasa de competitividad y satisfacción laboral.

5.8 Presupuesto Anual de la Propuesta

5.8.1 Retribuciones Económicas

Tabla 13.

Presupuesto de Retribuciones Económicas

Trabajadores	SALARIO O REMUNERACION		SALARIO EMOCIONAL	
	Sueldo	Aportación Patronal	Retribuciones económicas	Beneficio monetario
Vendedores/ Cajeros	\$ 403,93	\$ 38,17	Capacitaciones	\$ 300,00
Guardias de seguridad	\$ 398,63	\$ 37,67	Tarjeta Supermercado	\$ 25,00
Supervisor de vendedores	\$ 410,61	\$ 38,80	Parqueo de Vehículo	\$ 30,00
Administrador	\$ 411,63	\$ 38,90	Diplomas	\$ 5,00
Auxiliar de administrador	\$ 401,64	\$ 37,95	Dinaminas de Comunicación	\$ 100,00
Jefe Financiero	\$ 411,79	\$ 38,91	Pases de Cortesía al Estadio	\$ 15,00
Contador	\$ 407,89	\$ 38,55	Entradas al Cine	\$ 12,00
Auxiliar contable	\$ 401,64	\$ 37,95	Membresía a Restaurant	\$ 50,00
Jefe de Recursos humanos	\$ 411,79	\$ 38,91		
Recepcionista	\$ 401,64	\$ 37,95		
Secretarias	\$ 401,64	\$ 37,95		
Jefe de distribución	\$ 410,05	\$ 38,75		
Operador de distribución	\$ 405,65	\$ 38,33		
Publicistas	\$ 405,81	\$ 38,35		
Gerentes	\$ 514,74	\$ 48,64		
Vicepresidente	\$ 643,42	\$ 60,80		
Presidente	\$ 804,28	\$ 76,00	TOTAL RETRIBUCIONES ECONÓMICAS	\$ 537,00

TOTAL \$7.646,78 \$ 722,62 12 MESES (ANUAL) \$ 6.444,00

5.8.2 Retribuciones no Económicas

Tabla 14.

Presupuesto Retribuciones no Económicas

SALARIO O REMUNERACION			SALARIO EMOCIONAL	
Trabajadores	Sueldo	Aportación Patronal	Retribuciones económicas	Beneficio monetario
Vendedores/ Cajeros	\$ 403,93	\$ 38,17	Reuniones Semanales	\$ -
Guardias de seguridad	\$ 398,63	\$ 37,67	Descanso por cumpleaños	\$ -
Supervisor de vendedores	\$ 410,61	\$ 38,80	Vacaciones Adicionales	\$ -
Administrador	\$ 411,63	\$ 38,90	Reconocimientos con Dinámicas	\$ -
Auxiliar de administrador	\$ 401,64	\$ 37,95	Apoyo Social	\$ -
Jefe Financiero	\$ 411,79	\$ 38,91	Comodidad de Vestimenta	\$ -
Contador	\$ 407,89	\$ 38,55		
Auxiliar contable	\$ 401,64	\$ 37,95		
Jefe de Recursos humanos	\$ 411,79	\$ 38,91		
Recepcionista	\$ 401,64	\$ 37,95		
Secretarias	\$ 401,64	\$ 37,95		
Jefe de distribución	\$ 410,05	\$ 38,75		
Operador de distribución	\$ 405,65	\$ 38,33		
Publicistas	\$ 405,81	\$ 38,35		
Gerentes	\$ 514,74	\$ 48,64		
Vicepresidente	\$ 643,42	\$ 60,80		
Presidente	\$ 804,28	\$ 76,00		
TOTAL	\$7.646,78	\$ 722,62	TOTAL RETRIBUCIONE S ECONÓMICAS 12 MESES (ANUAL)	\$ -

5.9 Análisis de Presupuesto Mensual y Anual de la Propuesta

Nelson Market tendrá la opción de hacer una selección de las diferentes estrategias previamente mencionadas para la constitución de una adecuada propuesta para todos los trabajadores que constituyen la empresa. De igual manera, es primordial que se lleven a cabo bajo los principios de transparencia y equidad. Es necesario que Nelson Market al momento de considerar establecer las estrategias tome en consideración que se debe realizar una correcta comunicación interna para dar a conocer los diferentes cambios que se pueden generar en la institución.

La empresa deberá fomentar labores eficientes con el propósito de conseguir una buena comunicación en las diferentes áreas y así poder entender los puntos de vista de cada uno de los trabajadores. Estas labores eficientes se pueden llevar a cabo a través de diferentes canales de comunicación como lo son:

Tabla 15.

Labores eficientes de Comunicación

LABORES EFICIENTES DE COMUNICACIÓN

Publicaciones Internas

Carteleras

Memorándum

Buzón de Sugerencias

Conferencias Grupales

Conferencias Individuales

Volantes Informativos

Además, es necesario que la empresa antes de considerar la implementación de la propuesta tome en cuenta los costos que deben incorporarse dentro del presupuesto anual con el interés de diagnosticar la

viabilidad de las estrategias planteadas. De este modo, Nelson Market debe administrar adecuadamente la contratación de los agentes adecuados que se necesiten para la ejecución y puesta en marcha de las estrategias. No es indispensable que la propuesta se ejecute de manera inmediata, sino que se pueda desarrollar un cronograma con un lapso de tiempo de seis meses a un año, para así conocer la factibilidad y generar una efectiva implementación.

En cada vigencia se valorarán los costos previamente considerados. A través de esto lo que se quiere lograr es sustentar los principios de equidad, igualdad y transparencia, con la intención de no solo generar motivaciones en los trabajadores; sino que aumentar la eficiencia de la empresa. Los colaboradores deben conocer de manera anticipada que esta propuesta está sujeta a una constante evaluación y que los cambios se encontrarán sujeto a estudios.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

El objetivo del presente trabajo de investigación tuvo como finalidad desarrollar un programa de beneficios no monetarios directos que aporten al desempeño laboral eficiente de los colaboradores de la empresa NELSON MARKET para el período 2019 – 2021. Para ello se obtuvieron los siguientes resultados:

Al momento de tomar en consideración el tema propuesto, se desarrolló una minuciosa búsqueda de temas similares o semejantes al establecido con el objetivo de recaudar la información necesaria para el correcto desarrollo de la investigación; esta búsqueda se la realizó por medio de la revisión documentos, revistas científicas, estudios realizados, libros especializados; los mismos que facilitaron el conocimiento respecto al tema y todo lo que involucra e implica los beneficios no monetarios

Se analizaron teorías relacionadas con el tema de investigación las cuales son: reconocimientos no monetarios definiciones, esquemas e impactos, beneficios organizacionales, comportamientos estratégicos, motivación laboral y sus tipos, desempeño laboral, importancia del talento humano, las teorías y modelos relacionados a la motivación, calidad de vida laboral, necesidades de los empleados y los tipos de incentivos.

Estas teorías ayudaron a descubrir el origen y la naturaleza del tema propuesto; permitiendo determinar qué factores son importantes al momento de evaluar las motivaciones de los empleados dentro de la empresa, a través del instrumento del cuestionario y del mismo modo, las bases conceptuales facilitaron a los investigadores al momento de desarrollar las distintas recompensas no monetarias y formular las idóneas para los empleados de NELSON MARKET.

Se diseñó un modelo de encuesta dividido en 7 dimensiones, donde 4 de ellas como lo son autonomía, cooperación, estructura, relaciones e

identidad, recibieron calificaciones positivas por parte de los empleados. Sin embargo, aspectos como: apoyo y reconocimiento, fueron calificadas de forma negativa ya que los trabajadores mencionaron que la compañía no les cumple en esas dimensiones. Razón por la cual a partir de dichas carencias permitieron formular la propuesta de incentivos no monetarios.

Se determinó el estado de la situación actual en la que se encuentra la empresa; esto se lo realizó con la finalidad de conocer sobre la estructura organizacional, las políticas, las actividades y funciones que se llevan a cabo, la cultura organizacional y sobre todo conocer la perspectiva de los gerentes y los colaboradores en relación a los beneficios no monetarios, para así poder contar con resultados fiables y concretos de la encuesta. Los resultados sugieren que factores como: apoyo emocional, recibir mayor respaldo de la compañía, apoyo de la empresa ante inquietudes, capacitaciones, implementación de políticas, clima laboral amistoso y trato justo son las variables que tienen una mayor calificación por parte de los empleados.

Se diseñó un programa de beneficios no monetarios que permitan mejorar el desempeño laboral de la empresa, el cual está compuesto por 13 estrategias. El tiempo de ejecución en caso de que la empresa desea plantearla será de cuatro años; llevando a cabo un seguimiento sobre la evolución y los beneficios de la misma. La propuesta, tiene como objetivo satisfacer las diferentes deficiencias que tiene la empresa, la misma que se puede desarrollar en el transcurso de un año.

Para la concesión de incentivos, premios, reconocimientos u otros, el desempeño laboral de cada persona que conforma el talento humano de la cooperativa debe ser evaluado y, a su vez, debe ser autorizado por la gerencia. El plan de incentivos no monetarios es factible porque la aplicación establece los indicadores de ejecución que permiten una gestión adecuada, es fácil de entender y sirve para mejorar el rendimiento y la eficiencia del personal de la empresa.

Las estrategias que se plantearon en el plan de incentivos fueron las siguientes: programas de capacitación para todo el personal en áreas donde

tenga debilidades, capacitaciones al trabajador con un tema de su interés, entrega de tarjetas de descuentos en los diferentes supermercados de la ciudad para los trabajadores que cumplan el 95% de los indicadores de: gestión de su puesto y puntualidad, permitir a los trabajadores de Nelson Market exponer sus ideas en las reuniones semanales de la empresa, entrega de diplomas de reconocimiento a todo trabajador que haya superado los objetivos y metas previamente establecidas en el mes, regalar entradas al cine al trabajador de mejor rendimiento de la semana para compartir con familiares, regalo de tarjeta de identificación con un tiempo de duración de dos meses para parquear su vehículo en garajes cercanos a la empresa, día libre con la remuneración respectiva, al trabajador que cumpla años, descanso extendido al empleado en reconocimiento a las labores anuales realizadas para la empresa. Finalmente, se propusieron actividades de reconocimiento tales como: estrecha tu mano, creo en ti y tú eres importante Estas estrategias obedecen a la dimensión de reconocimiento ya que fue una de las peores calificadas por los empleados.

Finalmente, se establecieron estrategias para mejorar la percepción que tienen los empleados sobre el apoyo emocional que brinda NELSON MARKET. Una de ellas fue el programa de “Conoce a tus compañeros” que consiste en postear una vez al mes la biografía de un empleado para que las demás personas conozcan sus gustos y preferencias de manera que puedan socializar entre los mismos trabajadores; adicionalmente, se plantearon estrategias de comunicación como el reporte de seguimiento, buzón de sugerencias, lluvia de ideas y capacitación de un coach, con el fin de fomentar la comunicación interna entre trabajadores. Por último, se elaboró un presupuesto anual en base a las estrategias con el propósito de que los gerentes tomen en cuenta los costos y las medidas necesarias al momento de considerar la implementación del programa.

5.2 Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda en futuras investigaciones se considere un estudio similar, con un enfoque cuantitativo más detallado en forma de una encuesta o análisis de tendencias sería beneficioso para obtener una interpretación más integral de las necesidades y expectativas de la fuerza laboral actual y medir la efectividad de la estrategia de beneficios no monetarios.

La relación entre la motivación y los beneficios no monetarios en el desempeño organizacional es un área donde existe poca información, tanto en general como dentro de la compañía elegida para este estudio. Recomendaría que se necesita más investigación para determinar qué aspectos de los sistemas de recompensa son más importantes para los resultados deseados específicos.

Además, se recomienda la aplicación de la propuesta de beneficios no monetarios en la empresa de Nelson Market, con el fin de mejorar la motivación de los empleados para que puedan mejorar su desempeño laboral y de esta manera se sientan más comprometidos con la compañía.

Finalmente, si los gerentes consideran implementar esta propuesta; el programa diseñado deberá ser llevado a cabo de manera estructurada, generando que los colaboradores establezcan un compromiso, responsabilidad y seriedad que conlleva dicho programa de beneficios no monetarios y que sea notorio que la empresa se preocupa por las necesidades de los trabajadores a través de un seguimiento constante del programa.

Referencias

- Alindor, P. T. J. (2018). Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de la empresa Fabricación de Ollas de Metal SAC. 82.
- Alonso, J. D., & Pino-Juste, M. R. (2016). Motivación intrínseca y extrínseca: Análisis en adolescentes gallegos. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*. Revista INFAD de Psicología., 1(1), 349-358.
<https://doi.org/10.17060/ijodaep.2014.n1.v1.380>
- Alvarez, V. V. M. (2016). Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad. 118.
- Araúz, A., González, M., Díaz, M., & Vásquez, Y. (2019). EVALUACIÓN Y ANALISIS DE LOS INDICADORES DE MOTIVACION LABORAL APLICADO AL PERSONAL OPERATIVO DE RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA. *Gente Clave*, 3(1), 16-29. Recuperado de <http://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/genteclave/article/view/43>
- Bach, M. (2018). Influencia del Nivel de Comunicación Interna en el Nivel de Satisfacción Laboral de los Colaboradores de la Empresa Induamerica Sac. en Lambayeque, 2017. 72.
- Bastidas, N. T., & Bustamante, C. E. (2018). Análisis del salario emocional y su influencia en el nivel de satisfacción de la diversidad generacional de los colaboradores de la Agencia Matriz de la Corporación Nexum Nexumcorp S.A. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/11594>

- Bonilla, J. (2015). La importancia de tener un personal motivado. Recuperado 25 de junio de 2019, de <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/04/motivacion.html>
- Camargo-García, S. C., Cortés-Bermeo, A. M., Abreu-Flechas, A. K., Suárez-Rativa, M. E., & Jiménez-Barbosa, W. G. (2016). Los incentivos y actores de los Sistemas de Salud de Costa Rica, Estados Unidos, Canadá, Chile y Ecuador - 2015. *Universidad y Salud*, 18(2), 385-406. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0124-71072016000200018&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Canto, E. D., Salazar, M. G., Serino, M., & Martínez, V. (2014). HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *RAGC*, 2(4). Recuperado de <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/475>
- Carcasi, O., & Torres, G. M. (2019). MOTIVACIÓN INTRÍNSECA, EXTRÍNSECA ASOCIADO AL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL DE LA REDESS LAMPA. *Revista Científica Investigación Andina*, 18(1). <https://doi.org/10.35306/rev.cien.univ.v18i1.593>
- Carrasco, C. (2016). MARGARET GILPIN REID Y LAS ECONOMÍAS NO MONETARIAS. 5.
- Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la

Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165.
<https://doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>

Cifuentes, S. P. A., & Cercado, M. E. J. (2017). PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN RECURSOS HUMANOS Y MARKETING. 59.

Contreras, A. (2017). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales | Investigación e Innovación en Ingenierías. Recuperado 13 de junio de 2019, de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/innovacioning/article/view/2777>

Factores_de_riesgo_psicosocial.pdf. (s. f.). Recuperado de http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/12750/Factores_de_riesgo_psicosocial.pdf?sequence=2

Frias. (s. f.). Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1

García, A. M., Boix, P., G. Benavides, F., Gadea, R., Rodrigo, F., & Serra, C. (2016). Participación para mejorar las condiciones de trabajo: Evidencias y experiencias. *Gaceta Sanitaria*, 30, 87-92.
<https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.03.006>

García, R. (2017). Relevancia de la motivación en el desempeño del ambiente laboral. 80.

Germán, P. (2016). Modelo de capacitación en liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales en el personal que labora en el Instituto de

- Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albuja
Ferreñafe – 2016. Universidad César Vallejo. Recuperado de
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/2319>
- Gómez, S. M. M. (2016). IMPACTO DE LOS OBJETIVOS DE LA
ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES EN LOS ELEMENTOS
DE LA COMPENSACION MONETARIA Y NO MONETARIA. 45, 15.
- González, A. Y. P. (2017). MOTIVACIÓN E INCENTIVOS LABORALES
CASO ELMER'S CHOCOLATE. 36.
- González Santa Cruz, F., López-Guzmán, T., & Sánchez Cañizares, S. M.
(2014). Job satisfaction and organizational commitment in human
resources in the hotel sector of Cordoba (Spain): Influence of the type
of contract and working day. *Intangible Capital*, 10(1), 189-211.
<https://doi.org/10.3926/ic.489>
- Imbaquingo, I. (2016). Factores de relación entre la administración del salario
emocional y el desempeño laboral en la Empresa Pública Metropolitana
de Transporte de Pasajeros de Quito. Recuperado de
<http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/17526>
- Marin Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y
satisfacción laboral del personal de una organización de salud del
sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42-52.
<https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Martinez, J. del C. (2018). Gestión de Recursos Humanos : Remuneración y
Prestaciones Sociales (Other, Universidad Nacional Autónoma de
Nicaragua). Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/9663/>

- Molina, E. A. T. (2015). Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral. 127.
- Ninacuri, S. E. E., & Ramos, V. (2018). RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL ESFUERZO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA. 72.
- Nonaka, Takahashi, T., Neto, M. T. R., & Togashi, F. E. (2017, septiembre 1). Relevant factors in the implementation of non-financial rewards and recognition programs/Fatores relevantes na implementacao de recompensas nao financeiras e programas de reconhecimento/Factores relevantes en la implementacion de recompensas no financieras y programas de reconocimiento. Recuperado 13 de junio de 2019, de Revista De Gestao, Financas E Contabilidade website:
<http://link.galegroup.com/apps/doc/A509892907/AONE?sid=google scholar>
- Pino-Pinochet, P., Ponce-Donoso, M., Avilés-Palacios, C., & Vallejos-Barra, Ó. (2015). Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo. Maderas. Ciencia y tecnología, (ahead), 0-0. <https://doi.org/10.4067/S0718-221X2015005000012>
- Porras, D. A. R., Lalinde, J. D. H., Santos, J. O. F., Cruz, N. J. B., & Sánchez, A. C. R. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. 19.
- Raudales, G. R., & Bernal, L. E. P. (2018). Satisfacción laboral del personal administrativo de la administración central de la universidad autónoma

- de Zacatecas. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 10(1), 218-237. Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1314>
- Reus, M. P. (2017). Provisión de incentivos ante trabajadores motivados. 30.
- Robledo, H. (2017). Diagnóstico integral de las condiciones de trabajo y salud. Ecoe Ediciones.
- Rojas, E. (2018). Dr. Segundo, CHUQUILIN TERAN Secretario. 87.
- Romero, C. C. D., & Rojas, Y. L. R. (2016). Beneficios e impactos de la implementación de normas técnicas en las organizaciones: Una revisión sistemática. SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión, 8(2), 133-167. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2016.0002.07>
- teoria_x_e_y_teoría_z.pdf. (s. f.). Recuperado de https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teoría_z.pdf
- Toledo, N. J. N. (2014). TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL. 85.
- Trujillo, M. G. S., & Vargas, M. de L. E. G. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. Scientia et Technica, 22(2), 161-166. <https://doi.org/10.22517/23447214.11471>
- Ugarte, Z. (2015, julio). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 - Perú. Comuni@cción, 6(2), 5-14. Recuperado de

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&nrm=iso&tlng=pt

Yelitza, A. F. K., Janneth, O. S. K., & Enrique, V. Y. F. (2016). ANÁLISIS DE INCENTIVOS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE ELECTRODOMÉSTICOS MARCIMEX S.A. DE LA CIUDAD DE MILAGRO. 98.

Zambrano, A. L., & Reyes, A. L. (2017). Modelo organizacional y motivación del personal como base para el incremento de la productividad en los lugares de esparcimiento nocturno del cantón Samborondón. <https://doi.org/ULVR-BG/CD-1610/REYm>

Zavala, F. J. P. (2017). PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES. 71.

Zwicker, A. A., Oliveira, L. R. de, & Löbler, M. L. (2018). TEORIAS DE HERZBERG E MCGREGOR: UM COMPARATIVO ENTRE SETORES ADMINISTRATIVOS PÚBLICO E PRIVADO. *Revista Sociais e Humanas*, 31(3). <https://doi.org/10.5902/2317175830999>

Anexo 1: Encuesta



Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Objetivo:

La presente encuesta tiene como propósito conocer la perspectiva de los trabajadores acerca del ambiente organizacional. Estos datos serán de suma importancia para identificar la situación actual de la empresa. Las encuestas son sin límite de tiempo, no hay respuestas correctas o incorrectas, es para dar opiniones de manera anónima.

Nota: Encuesta dirigida a los trabajadores de Nelson Market (Matriz y Sucursales), a las diferentes áreas de trabajo.

Área de Trabajo: _____

Instrucciones: Se detalla una lista de preguntas, las cuales debe señal con una **X** a la respuesta que considere acertada e indique la información requerida.

Sexo: M

F

Local: Puntilla

Aurora

Vía a la Costa

Vía Samborondón

Urbanización El Tornero

1. ¿Tiene Ud. conocimiento sobre lo que son los beneficios no monetarios?

Si No

2. ¿Está de acuerdo con el salario que percibe actualmente?

Si No

3. ¿Recibe algún tipo incentivo por las funciones realizadas dentro de la empresa?

Si No

4. ¿Considera que los Beneficios no Monetarios son una fuente motivadora de motivación para el buen desempeño laboral?

Si No

5. ¿Considera Ud., que las palabras, gestos, actitudes y comportamientos positivos o negativos influyen de manera directa en el desempeño?

Si No

6. ¿Qué tipo de recompensas le gustaría recibir por sus logros laborales?

Reconocimientos Premios Horarios flexibles

Días libres Días adicionales de vacaciones

Otros _____

Instrucciones: De acuerdo a su criterio y perspectiva; tomando en consideración el ambiente laboral en el que se desenvuelve, señale dentro de la escala del 1 al 6 que tan satisfecho se encuentra siendo 1 estando en total desacuerdo y 6 total de acuerdo.

1. Totalmente en Desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. Parcialmente en Desacuerdo
4. Parcialmente de Acuerdo

5. De Acuerdo

6. Totalmente de Acuerdo

DIMENSIONES	PUNTUACIÓN					
	1	2	3	4	5	6
1. Autonomía						
1.1 ¿Le agrada la empresa en la que labora?						
1.2 ¿Se siente comprometido al realizar sus tareas y actividades?						
1.3 ¿Considera Ud. que como trabajador cumple con las exigencias y estándares de cumplimiento y/o rendimiento que requiere la empresa?						
1.4 ¿Considera que la empresa le proporciona la suficiente autonomía para que usted sea capaz de tomar decisiones para la ejecución correcta de sus funciones?						
1.5 ¿Cree que el ser reconocido y motivado por parte de la empresa le ayudaría a incrementar la eficiencia del resultado de sus funciones?						
2. Apoyo						
2.1 ¿Siente respaldo por parte de la empresa ante sus incertidumbres e inquietudes laborales?						
2.2 ¿Cuenta con una retroalimentación positiva al momento de cometer errores y así poder enmendarlos?						
2.3 ¿Considera que puede hallar solución ante las necesidades, inconvenientes o incomodidades que se le presente en el lugar de trabajo?						

2.4 ¿Le resultaría positivo el recibir más respaldo por parte de la empresa para que usted pueda equilibrar su vida personal y laboral?						
2.5 ¿Considera Ud. que, si la empresa centrara más apoyo en sus necesidades emocionales, esto lo ayudaría a progresar y ser mejor?						
3. Reconocimiento						
3.1 ¿Le parecería una buena idea el recibir beneficios adicionales por sus logros laborales?						
3.2 ¿Sería de su agrado disfrutar de eventos recreativos, paseos y convivencias en el que sean participes usted y su familia?						
3.3 ¿Le interesaría recibir por parte de la empresa talleres, cursos de capacitación, formación y mejoramiento?						
3.4 ¿Cree que, si recibiera algún beneficio no monetario adicional por parte de la empresa, Ud. se esforzaría más?						
3.5 ¿Considera una excelente opción por parte de la empresa establecer un programa de beneficios no monetarios?						
4. Cooperación						
4.1 ¿Se encuentra conforme con la relación laboral que mantiene con quienes lo rodean en su lugar de trabajo?						
4.2 ¿Percibe unión en el espacio laboral en el cual se desenvuelve?						

4.3 ¿Recibe ayuda o colaboración frente a los inconvenientes laborales que se le presente?						
4.4 ¿Piensa que una retroalimentación continua en las falencias o errores, lo ayudaría a mejorar significativamente los resultados de sus tareas?						
4.5 ¿Piensa que la cooperación es necesaria para poder llevar a cabo mejores resultados empresariales?						
5. Estructura						
5.1 ¿Tiene establecida de forma clara sus tareas y funciones?						
5.2 ¿Considera que la empresa necesita hacer ajustes centrando más atención hacia sus necesidades?						
5.3 ¿Respeto las normas establecidas en la empresa?						
5.4 ¿Cree que las políticas correctamente establecidas ayudan a mejorar la eficiencia empresarial?						
5.5 ¿Cree que la empresa es capaz de ajustarse y adaptarse a cambios?						
6. Relaciones						
6.1 ¿Encuentra una atmosfera laboral amistosa?						
6.2 ¿Siente que prevalece el respeto independientemente de la jerarquización laboral que ocupen las personas en la empresa?						
6.3 ¿Considera que el trato justo le ayuda a incrementar su motivación?						

6.4 ¿Siente que en el lugar en el cual labora se fomenta la inclusión sin distinción ni clase?						
6.5 ¿Halla atención y respuesta positiva frente a sus sugerencias?						
7. Identidad						
7.1 ¿Siente orgullo de la empresa de la cual forma parte?						
7.2 ¿Siente Ud. las preocupaciones de la empresa como propias?						
7.3 ¿Cree que forma parte de una empresa que funciona de manera correcta?						
7.4 ¿Se siente identificado con los objetivos y metas de la empresa?						
7.5 ¿El vínculo jefe- colaborador suele ser justo y agradable?						

Anexo 2: Carta de Autorización de Nelson Market

NEL&MARG S.A. N&M



Guayaquil, 6 de Junio del 2019

Señores:

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG)
AT: Ms. C. Georgina Balladares Calderon
Decana: de la Facultad de Economía y Administración
Ciudad

Asunto: Autorización para realizar Trabajo de Titulación, en base a la experiencia de la empresa Nelson Market.

De nuestras consideraciones:

Las Estudiantes, Carla Vanessa Agurto Jarama, con C.I 0941689481; Jenniffer Alexandra Orrala Balladares, con C.I 093159676. En calidad de egresadas de vuestra respetable institución, en coordinación con la Ms.C. Paola Traverso Directora de Titulación de la carrera de Administración de empresas, han solicitado el apoyo para realizar su trabajo de investigación del caso de nuestra empresa, con el título: **“Propuesta de beneficios no monetarios para fortalecer el desempeño de los trabajadores de Nelson Market”**.

Proyecto presentado y aprobado en el año 2019, correspondiente al semestre A-2019; al cual lo consideramos motivo de satisfacción el haber escogido a nuestra empresa para, participar como laboratorio real de las experiencias administrativas de gestión del talento humano, que utilizamos. Gustosos autorizamos, que las mencionadas estudiantes puedan realizar la investigación a nuestro colaboradores, entrevistas a funcionarios, directivos y accionistas; por su puesto guardando, el debido cuidado de no transparentar información considerada sensible para la competencia.

Resulta grato que nuestra empresa, participe de estos procesos de investigación profesional, para compartir casos de experiencias exitosas; aportando a la comunidad científica experiencia reales de casos de estudio ecuatorianos, para fortalecer las habilidades gerencias de vuestros estudiantes.

Cdla. Entre Ríos Av. Primera • Telfs.: 2833231 - 2839055 - 2097267
Km. 5 Vía Samborondón • Telfs.: 2832900 - 2832916 - 2832961
Sucursal Km. 11 Av. León Febres Cordero • Telfs.: 2145595 - 2145596 - 2145597



Nos permitimos sugerir, que se debería publicar estas experiencias en textos físicos y virtuales, para que sean utilizados como material del proceso de enseñanza-aprendizaje. Por tal motivo ratificamos nuestra autorización a las estudiantes para que, en desarrollen su Trabajo de Investigación y Graduación, pudiendo contar con nuestra colaboración.

Cordialmente,

Nelson Tobias Oñate Bayas
Representante Legal
Nelson Market.



NELSON MARKET



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Orrala Balladares Jenniffer Alexandra**, con C.C: # 0931596076 autora del trabajo de titulación: **Propuesta de Beneficios no Monetarios directos para la motivación del desempeño laboral eficiente en los trabajadores de la empresa Nelson Market** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 13 de Septiembre de 2019

f. _____

Nombre: **Orrala Balladares Jenniffer Alexandra**

C.C: 0931596076



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Agurto Jarama Carla Vanessa**, con C.C: # 0941689481 autora del trabajo de titulación: **Propuesta de Beneficios no Monetarios directos para la motivación del desempeño laboral eficiente en los trabajadores de la empresa Nelson Market** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 13 de Septiembre de 2019

f. _____

Nombre: **Agurto Jarama Carla Vanessa**

C.C: 0941689481



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de Beneficios no Monetarios directos para la motivación del desempeño laboral eficiente en los trabajadores de la empresa Nelson Market		
AUTOR(ES)	Jennifer Alexandra, Orrala Balladares y Carla Vanessa, Agurto Jarama		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ms.C. Jacinto Humberto Mancero Mosquera		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniera Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	26 de agosto de 2019	No. DE PÁGINAS:	175
ÁREAS TEMÁTICAS:	Satisfacción Laboral, Clima y Cultura Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Beneficios no monetarios, motivación, desempeño laboral, apoyo emocional.		
RESUMEN/ABSTRACT:			
<p>El presente trabajo tiene como finalidad conocer la incidencia de los beneficios no monetarios en el desempeño laboral de los trabajadores de Nelson Market a través del planteamiento de una estructurada propuesta, la cual si se implementa se llevará a cabo en el periodo del 2019 – 2021; cabe mencionar que el método utilizado fue el deductivo e inductivo y el tipo de investigación la cual es mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa.</p> <p>De igual forma, en el marco conceptual se mencionan los más relevantes conceptos en relación al tema e incluyendo las más importantes teorías con sus respectivos autores.</p> <p>Como la conclusión primordial, se destacó que los beneficios no monetarios si influyen de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores aumentando la eficiencia de los mismos.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-990134364 +593- 967742805	E-mail: jennifer_orrala@outlook.com o carlaagu15@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Ing. Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs. Teléfono: +593-999406190 E-mail: paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			